游戏人生与创业人生

THE GAME OF LIFE AND BUSINESS

孙志超



NACL : 22

VISIT...

LANZAROTE Caliente.com

游戏人生与创业人生

THE GAME OF LIFE AND BUSINESS

孙志超



NACL : 22

目录

关于本书
「盐」系列电子书出版序
作者序｜希望你人生成功
游戏人生
艺术游戏的「纪念碑谷」
卡牌游戏如何兴起
中国网游历史上最重要的十款游戏
重度游戏是否下一个金矿
移动游戏入门
你游戏的玩家付费了吗
开发商与渠道商的爱与恨
常见的思维误区
创业人生
勿忘初心
初次创业该如何定位
手机游戏的创业起步
创业不是自欺欺人
人生如何选择
游戏创业课
你不愿接受的融资真相
知道不等于做到 做到不等于得到
坚持不一定就是胜利
困惑的你我他，该何去何从
跋・平凡之路

关于本书

《游戏人生与创业人生——知乎孙志超自选集》/孙志超

出品人 周源
编辑 湖玛
实习编辑 刘思毅
设计 周婧
策划 成远
联系我们 weekly@zhihu.com

本电子书版权为北京智者天下科技有限公司所有，未经书面授权，不得在任何地区以任何方式反编译或节录本书内容。

ZHI-BN:9-0022-0000140916-1
DNA-BN：ECFD-N000000670022
最后修订：2014 年 09 月 12 日

出版：浙江出版集团数字传媒有限公司
浙江 杭州 体育场路 347 号
互联网出版许可证：新出网证（浙）字 10 号
电子邮箱： service@bookdna.net
网址： www.bookdna.net
本书电子版如有错讹，祈识者指正，以便新版修订。

Zhejiang Publishing United Group Media CO., LTD, 2013

No.347 Tiyuchang Road, Hangzhou 310006 P.R.C.
service@bookdna.net
www.bookdna.net

「盐」系列电子书出版序

知乎创始人 周源

我们和这个世界，有一种天然的媒介，那就是存在于我们大脑里，没有被分享过的信息。如果有某种方式把每个人的知识、经验和见解都汇集起来，会不会像从信息海洋中源源不断地提取出知识之盐一样，极大地丰富很多人生活的味道？

这个问题，令人兴奋。知乎创立至今，诞生了一种新的知识生产方式，对世界的提问和回答，像是对一个无序的世界进行了一次次重构—— 把彼此大脑里没有分享过的知识、经验和见解搬上了互联网，组成了一个全新的网络。而那些最有知识、经验和见解的人，就像盐，给这个世界带来味道。

您即将展开的这本书，属于知乎的「盐系列」丛书。我们希望这些作品保存一种海的味道，因为在知乎看来，每一位认真的知友，都是知识海洋中析出的智慧之盐。我们希望这一系列的每一本书，都可以为您透析世界的一个组成部分，亦或给您的生活增光添味。

读这书时，请别忘记，它诞生自一个有味道的人。

作者序 | 希望你人生成功

孙志超

收到知乎的私信询问自选集时，先是觉得很新奇，之后便开始挠头。之前在知乎上回答过很多游戏相关的问题，但回顾时发现：大部分内容都过于行业向，对于非游戏从业者简直面目可憎。最后，只能面向普通读者而挑选出一些浅显易懂的文章，批阅增删，辑成一册，大致都是些游戏相关或创业相关的内容。

我曾经问一个读者，我说的内容其实很粗浅，为何你会点赞。他回答的也很有趣。他说，因为别人都是说虚话和好话，而我在说实际的情况和不好的事，我觉得好笑，不过想想也对，不过我不是故意的，知乎并非行业论坛，我的回答也多半很业余，但我的确希望大家不要被外界的声音洗脑，不要无一技之长抑或冲动过头。作为一个曾经的游戏人，我鼓励大家做一个专业的游戏人，创业的话就勇敢去追求你心中的梦想。

认识我的人都知道，我曾是一个超级乐观而且神经大条的人，我不喜欢和人争，知足常乐，一辈子只有第一份工作是自己找的，其他都是工作来找我，所以有朋友都笑我好像什么都无所谓。创业艰难的经验，我想读我文章的人，想必已经被疲劳轰炸不只好几轮了吧。人一生的顺境，花了好几十年的时间玩过，而逆境几年，就像浓缩版的电影，一次演完几十年的故事。

当然，我也喜欢读书，但现实世界本来就和书上写的大有出入。很大一部分书籍是学者教授写的乌托邦式的理想文章，现实上根本行不通。而网络上的所谓「干货」有时候更加浅薄而单调，他们不说真话，或者不了解真相，随意写作，浪费别人的生命。

我也不是什么了不起的人，没有什么真正值得拿出来说的东西，至多是说一说我作为曾经的从业者，对于游戏产业的些许理解；以及加入创新工场从事投资之后观察行业得来的一些可与人分享的经验。也许它们能帮一些人避掉一些不该犯的错误，多一些成功的机会。在观察很多人创业的过程中，我学习到：要打造一个新事业，需要勇气跨出第一步，需要梦想，需要被激励，要靠大大的正面能量，但跨出第一步后呢？还是过于单线条思考，就等着被负面的力量打败。了解真实的世界，让认知更全面，你的梦想才有可能前进。

无论你在职场上打拼还是在创业路上披荆斩棘，我希望你早日成功。不过，成功不容易，呆头呆脑，会掉下桥去，这本自选集便是我朴素的表达。

游戏人生

游戏人生与创业人生

THE GAME OF LIFE AND BUSINESS

了解真实的世界，
让认知更全面，你的梦想才有可能前进

艺术游戏的「纪念碑谷」

进入「纪念碑谷」这款游戏两分钟，我就想到了 PSP 上的无限回廊，同样有着变幻莫测的游戏规则，每一关都充满着惊喜。与无限回廊一样，「纪念碑谷」同样受到埃舍尔的启发，甚至更加贴近。埃舍尔学生时代的数学并不好，可是在他作品的形式结构中却有一种数理的精确性。然而这种精确和秩序并没有使埃舍尔的作品刻板和单调，这还要得益于他丰富的想象力和多变的形式处理手法。「纪念碑谷」对比无限回廊更胜一筹之处在于融入了线性叙事、配合紧密的音效及伊斯兰文化元素。游戏的谜题设置大多数都是线性选择，较少拥有分支，故而通关难度很低。创作者把大部分精力放在了互动叙事之上，让无限回廊获得了艺术上的新生。

埃舍尔最伟大的创举在于其创造的幻象是如此的顺理成章，不容置疑，这种不可能便造就了美。他的画用到了凸和凹、上行和下行、俯视与平视等透视的相对性，同时在一幅画中把在物理学、建筑学以及不同视点看起来自相矛盾的空间和建筑的视觉特征混在一起，创造了一个充满理性的魔法世界，一个只可能存在于二维画纸上，却不可能存在于三维的现实中的奇妙世界。他画得越真实、越清晰，我们就越迷惑，他在画纸上创造的世界越复杂，我们的迷惑就越大。

无限回廊在混淆视觉逻辑方面完全继承了埃舍尔的衣钵，打破一元化的空间结构形态，用多元化的空间结构创建出了「再生」「双关」「循环」等图形悖论世界，用一种有限的方式来表达无限的过程。但是，抽象的环境和复杂的解谜大大提高了体验门槛，使其更像工艺品而不像美术品。

「纪念碑谷」中的音乐音效同样可圈可点。「建筑是凝固的音乐」，正是因为音乐具有强烈节奏感，这与建筑师在空间中以一定原则构建大大小小的几何形体有异曲同工之妙。纪念碑谷中配合立体结构形式富有韵律的音效，其节奏性的表现形式，和游戏主题相得益彰，让听觉与视觉在心灵的感染下统一。

游戏中的建筑具备非常明显的清真寺风格，仔细品味剧情，同样透露出典型的伊斯兰色彩。比如伊斯兰版本的灰姑娘，背景设置在中世纪的安达卢西亚，故事既包含了宗教元素，也肯定了女性的力量。在这一版本中，邪恶而丑陋的继姐妹最后不是被惩罚，而是洗心革面并得到了原谅。而且这本书的她们本身也并不丑陋或本性恶毒——也就是说，弱化了继母一家的恶人属性。至于王子被灰姑娘的优雅和美貌所

吸引并追着她出去的情节一带而过，反之，皇后整晚都和灰姑娘待在一起，并最终促成了他们的婚姻。这个版本中的灰姑娘是因她的虔诚、忍耐和谦虚而得到认可，并非仅仅因为她的美貌。而「纪念碑谷」中的艾达，作为乌鸦国公主，同样虔诚地走在寻求宽恕的旅程中，最终解除诅咒飞向自由的天空。

虽然我认为绝大多数国产游戏与艺术无缘，但像「纪念碑谷」这样的游戏绝对是互动艺术的典范。这种气质的游戏担当得起著名文化批评家塞勒斯所誉之为的「最有活力的艺术」，即在传统的高雅艺术世界之外的独居一定空间的新型艺术形式，是一种脚踏实地的受普通人欢迎的新兴艺术。它不仅为他们带来欢愉和娱乐，也带给他们某种崇高的东西，让他们思考和创作，发现和实验，而最重要的是，让他们对于把握自己的文化更感兴趣。面对真正的游戏艺术，还有人会怀疑凯尔曼的观念吗？

不过不是所有人都能坚持到最后。追求艺术感的游戏在游戏发展史的时间长河中留下无数「纪念碑」。游戏领域从来都不乏类似库布里克的艺术家和大师，他们的作品往往会令世人震惊，最后却得不到大众的认可，陷入曲高和寡的境地。

生化奇兵的制作人 Ken Levine 去年也关闭了自己的工作室 Irrational Games，尽管「生化奇兵：无限」在游戏圈内获奖无数，几乎横扫全球各大游戏奖项，拿奖拿到手软，获得了媒体的高度赞誉。这款游戏包含的繁杂深奥事物之多，游戏史上难得一见：游戏讲述了多个平行时空产生的混乱，涉及了大量的宗教、哲学、物理等知识，反映了 19 世纪末和 20 世纪初的美国历史，创造了一个植根于那段历史时期幻想出来的天空乌托邦之城哥伦比亚。哥伦比亚城虽然是虚幻的，但是处处可见当年美国社会的现状，例如战争创伤、种族歧视、独裁者对民众的控制，在游戏中甚至有关于美国当年反华潮流的表现。这款游戏就像是一部百科全书，引发无数玩家不断解读分析，更重要的是，玩游戏的过程和看电影差不多，可以说是真正做到了游戏电影化的程度。

Ken Levine 对游戏细节的要求到了偏执的地步，游戏中墙壁上那些人文绘画都有现实来源，制作者查找当年报纸杂志的真实绘画，然后再加工改造而成，类似的细节数不胜数，游戏中每一样事物都有其现实来源，而非凭空捏造。如此一来，工作量之大可想而知，更要命的是，这款游戏被多次推翻重来，带来了巨大的开发成本。游戏公司毕竟是商业公司，追逐利润是商业社会的根本法则，不过好在「生化奇兵：无限」这样的艺术品能够出现在世上，这已经殊为不易，对于

Ken Levine 个人而言，他的游戏生涯也圆满了。

在日本游戏界，也存在一位像 Ken Levine 这样长期执着追求艺术的游戏制作人，不过他的运气和际遇比起 Ken Levine 而言要差得多，这位制作人便是松野泰己。早在 SFC 时代，他凭借皇家骑士团系列成为游戏界的一流制作人，该系列和常见的日式游戏大多追求娱乐化效果不同，游戏剧情阴暗现实，体现出松野泰己对欧洲地缘政治的思考，是一部强烈的现实主义作品，其深度可与某些著名小说或者电影领域的深度文艺作品媲美，游戏系统也博大精深，职业之多，令人叹为观止。

这些特点延续到松野泰己个人生涯的杰作「放浪冒险谭」中，这是一款获得了日本著名游戏媒体 FAMI 通满分评价的游戏，也是 PS 平台唯一一款满分游戏。游戏展现了一个阴冷而残酷的现实世界，每个角色都没有善恶之分，从镜头切换和过场动画再到游戏音乐，都大量借鉴了电影元素，游戏系统也无比超前，装备的类型之多，属性相克之复杂，令人望而生畏。如果对游戏系统没有深入的了解和研究，很可能连第一个 BOSS 都打不过去。

这是只有疯子才能做出来的游戏，这款游戏后来也被认为最充分地展露了松野泰己的所有才华，换言之，这是他最为个人化的游戏。遗憾的是，这款游戏在当年的销量只有四十几万套，是一个比较尴尬的数字。和其他艺术家一样，松野泰己对游戏的制作要求精益求精，苛刻至极，到了一种近乎偏执的地步，而这种做法越来越难以适应这个快速发展的商业社会的需求。

在这个讲究规模化量产化流水线操作化的时代，松野泰己的制作理念不可避免地难以持久。所以，在松野泰己接手了「最终幻想 12」这款终极大作的时候，一场巨大的灾难降临了，由于松野泰己坚持自己一贯的精品化思路，使得游戏的研发时间一拖再拖，长达数年之久，失去了耐心的制作公司 SE 高层直接将松野泰己踢出了公司，命令制作组加快进度，将游戏内容大幅削减，这款游戏最后呈现给世人的形态并不完美，存在大量的问题，然而这些问题却永远没办法解决了。

除去这些个人制作人，有一家最为艺术化的游戏工作室存在过，叫作四叶草，隶属 CAPCOM 旗下的一家工作室，工作室汇集了 CAPCOM 公司一批艺术化的制作人，例如三上真司和稻叶敦志以及神谷英树等人，他们开发了一大批叫好不叫座的游戏，最出名的当属「大神」，游戏画面以特殊的水墨着色法构成，呈现出日式水墨画独特的风格与笔触，除了水墨画面风格外，独特的画笔系统、强大的恶搞精神都使

得这款游戏大受好评，和大多数艺术化游戏一样，这款游戏的销量也非常糟糕，使得后来四叶草工作室关闭，这群艺术家转而创业，开设了一家叫作白金的工作室，继续打造风格与众不同的作品。

游戏艺术家注定是一群孤独的人，他们能制作出超出大众想象的游戏，但是商业游戏公司难以容忍他们的特立独行和追求极致，大众也不会真正买账，艺术本身就是孤独的状态才能打造出来的，游戏也并不例外。

尽管移动游戏上充满了 Flappy Bird 和 2048 这种快餐品，但「纸境」和「纪念碑谷」依然让我欣慰不已。埃舍尔曾说，「惊奇是大地之盐」。没有惊奇，这个世界将只剩乏味。「纪念碑谷」这款游戏虽然流程过短，但我仍然期待其获得商业上的成功。

卡牌游戏如何兴起

从事游戏行业以来的十年间，从客户端游戏、网页游戏做到手机游戏，大部分时间都在做 RPG，别的谈不上，对 RPG 的变迁和内核感受至深。至于现在的卡牌游戏，其实依然在这条脉络上前行。

回顾 RPG 最初，的确分美式与日式两种。

美式 RPG 为人称道的是代入感和自由度，代入感大到极致就是「黑客帝国」或是「感官游戏」，自由感大家再熟悉不过：既可以杀光烧光，也可以偷偷潜伏。

日式 RPG，最多是任务顺序可以调整，然后大量的隐藏分支或是 X 周目，其实都是为了延长游戏时间。

很显然日本厂商对分支系统的驾驭绝不会弱于欧美，原因很简单，游戏开发者追求的东西本来就不相同：美式追求「创造」，而日式追求「体验」。所以随着休闲玩家大幅增长，对体验的需求使得后来大量美产泡菜 RPG 或 FPS，照样一条血路杀到底了事。不过最终随着时间推移，两者融合得已经很深，就像 WOW 其实已经属于超级大杂烩。

至于国产 RPG，走的是日本—台湾—大陆的路线，加之国人本身喜好，妥妥的日式 RPG 无疑，有时甚至把「体验」降低到看看剧情而已。到了网游阶段，RPG 就完全和 RP 无缘了。暗黑到传奇的韩式一系，RO 到大话的日式一系，分别开创 PK 和非 PK、即时和回合两大派系。再到后来 WOW 的乱入、国战的发扬光大、无目标操作的兴起等等诸多变化，经过若干年的发展融合，已然你中有我我中有你。

我个人划分国产游戏的方式很简单——如果玩家受挫了，第一时间是骂自己、其他玩家、游戏还是游戏公司？如果是骂自己，百分百是硬核游戏，基本无互动，「受虐向」甚至「受死向」玩家的最爱；如果是骂其他玩家，互动导向的好游戏；骂游戏，非互动导向的好游戏；如果玩家骂游戏公司，那么这类游戏多数属于次品。

然而最最要紧，不是游戏玩法也不是社交方式，中式网游追求的既不是创造也不是体验，而是「成就」。打破或绕开规则，是为了成就；乏味跑路或爽快砍人，是为了成就；挂机作弊或小号遍地，依然是为了成就。

什么游戏让玩家尽可能简单、快速、持续地获得成就感，什么游戏就有生命力。全任务引导的机制降低了寻找目标的成本，自动化降低了操作成本，师徒帮会等社交系统的发展则反向增加流失的心理成本。至于免费模式，则是降低付费的心理成本。到了页游时代，进一步降低了操作成本。

而另一方面，由于运营模式带来高流失使得深度互动变成包袱，结果直接导致游戏返祖，回到单机化，起到的是降低玩家互动成本的效果。至于挖付费坑的能力，国人的创造力则独步青云无人可敌，成长线翻着花样加。宠物一个不够？来上五个；装备付费点不够？强、嵌、刻、祭、造、符、神、合、解、炼、淬、转、阵、套、星、魂五行加进化，从操作到规则日益趋近于统一，正所谓「世间所有相遇都是久别重逢」。不玩的人看着头晕，玩进去的人乐此不疲，因为每个系统都可以简单粗暴地带来成就感。就像看电视剧，看一部消遣了，看上一百部之后闭着眼都能画 TVB 的演员图，难吗？不难。国产游戏里的深坑就是这样慢慢把人勾进去，埋严实，最后再踩两脚。孙爱玲说的好：长的是游戏，短的是人生。

首先，卡牌游戏这个类型的确比古老久远，追溯到扑克牌之前都有几百年，完全不是新发明。其次，我想很多人应该知道实体卡牌的市场远远大过游戏卡牌，但有多少人真的清楚实体市场要大很多很多，以及，游戏卡牌市场中手游并非最大？

很明显，卡牌游戏其实是个很大的范畴，绝不仅限于现在媒体热炒的卡牌手游。抛开早期卡牌游戏，只说虚拟卡牌游戏，经历了美式追求创造、日式追求体验，再到国内追求成就的路线，此外严谨的欧式桌游一直在小众市场中缓慢地发展，为美式桌游持续提供养分。我大致上有个不科学的结论：如果追求规则的创新，国内设计者基本不是这块料，最多是小的调整和改造，但是成就这一领域，国人深谙其味，系统控制而非玩家控制的数值规划早已熟能生巧，怕只怕走火入魔，而同时在体验这一块，还保有很大的提升空间。

所以说，手机卡牌游戏的精髓绝不是什么扭蛋，而是在游戏机制上。达到同样的成就感，操作成本、理解成本已经降到了极致。在 RPG 的发展旅程中，从文字 MUD 到卡牌，形式上走回到极简化，但内核却是从「创造」、「体验」转到了「成就」这条主干道，若说没奇缘，今生偏又遇着他。至于对 TCG 的源头之类的追根究底实在毫无意义，在中国人心中，一切都是 RPG，就像游戏都是 GM 做的一样。

如果说目前国产卡牌游戏的不足，主要是两点：持久成就感不足、付费机制单一，至于策略性，那是从温饱到小康之后的第二步。

不过机制的差别得从卡牌游戏的发展过程说起，陆续产生如下特征：

原生的卡牌游戏：抽象机制、随机但可控的概率分布、多方竞争策略
CCG：大的规则框架下每张牌有独立规则，物理稀有度影响卡牌价值，卡牌拥有限时效果
LCG：无须抽牌，牌库定期扩充，规则框架相应变化
日式卡牌手游：CCG 基础上战斗流程及战斗规则，增加卡牌成长（RPG 元素）和运营配合
中式卡牌手游：日式基础上保持战斗的低操作，增加策略性，淡化收集，极大程度增加卡牌成长元素

回忆当初的万智牌经验是很迷人的。每个玩家都有自己的牌库，就算采用同样的策略，也基本不会有完全相同的牌库构建。正是这一「让游戏体验更加个人化」的概念让万智牌、游戏王或口袋妖怪卡牌版的生命力维持至今。回到手游领域的卡牌游戏。从严格的设计眼光来说，大部分日式卡牌游戏是很糟糕的。风格不一、缺乏相应、各种奇怪的 UI，极少的互动等等。但它们普遍拥有大量提高用户留存的机制、完善的经济体系和成长系统。这些正是它们风靡一时的部分原因。

其实对它们的关注完全可以抛开卡牌机制，而是关注于收集、升级、组建卡组的策略、多人之间的竞争、物品稀有度、抽奖的快感等等方面。不过种种要素当中，日式卡牌最为核心的价值是收集，一切内容与之相比都微不足道。有大批花了大钱的日本卡牌游戏，只是因为用户群不欣赏，直接挂掉。

接下来说已有的几款卡牌游戏，不负责任地概括，三国来了、逆转三国是三国皮包着纯山寨，我叫 MT 是魔兽皮包着半卡牌半 RPG，大掌门则是武侠皮包着常规日式卡牌机制和纯洁的 RPG 心。论持久成就感，都很欠缺。论内容和付费的丰富程度，大掌门略胜。虽然大掌门的原创戏份更多，但 MT 才是真正的里程碑。有时候经典的力量很难撼动，就像神仙道学习傲视天地，但这无妨推图游戏都被叫作类「神仙道」，甚至于复兴了横版时代。而一旦成为经典，就立刻进入学了你不如、不学你更不如的悲惨境地，直到有人旧瓶新酒发出新芽。就像大多数想绕开大话梦幻独创回合制游戏模式的产品最后都会喧嚣一时、沉入海底。「我叫 MT」的成就的确是很大功绩，直接影响到未

来一两年的业界生态。

回头再来看大掌门、MT 与日式 CCG 的差异：

A. 核心设计思路

1. CCG 卡牌通常把 PvP 视作核心玩法能力输出，而大掌门中 PvP 玩法行为承载能力成长，MT 则将 PvP 玩法辅助能力成长，配合专属产出，PvP 部分相对更为独立。这方面变化不大。

2. CCG 很少用 CD 控制，大掌门和 MT 继承页游的 CD 思路，不谋而合。

3. 两者均采用属性简单、技能丰富的方式，技能复杂度比日式 CCG 更为复杂。

4. 因为分支成长线远多于 CCG，所以经济控制上也比 CCG 复杂。大掌门每种资源都对应单独的玩法；MT 货币少，循环和通用利用率高。在资源控制方面，大掌门资源类型较多，对资源始终强控制保持稀缺。MT 由于货币类型较少，重点仍为刷副本，配合活动。可见设计者分别师承于页游和端游，并无高下，只是前者更加小白化。日式 CCG 通常采用后者。

B. 玩法设计

大掌门在各系统中有不同的侧重；MT 则主要强调卡牌收集和吞噬。其他系统类似，以技能为例，大掌门的技能随关卡逐渐出现更高等级，技能类型也随玩家等级逐步开放；MT 则将初始技能定位为赌博方式，升级方式贯穿推图始终，与卡牌的升级保持一致。这明显体现了设计师的不同起点：大掌门是基于在页游底子上嵌入卡牌规则，而 MT 则是在卡牌规则基础上补充 RPG 内容。

C. 能力组成

两者在能力组成上与当前回合页游一致，和日式 CCG 相比显然要复杂得多（卡牌 SLG、卡牌塔防、卡牌怒鸟等混合类型除外）。大掌门融入了更多页游方式，而 MT 则没有将角色属性单独拆分出单独成长点。拿属性来说，大掌门中的培养、口诀、炼气，均为惯用的投入时间／金钱方式，MT 则通过卡牌等级、品质进行表现。

D. 剧情体验

两者看似接近，其实不然。大掌门用线性故事主线，通过关卡逐渐展开，章节内小关卡更多是体现节奏感。MT 则将关卡本身（与魔兽中的副本层次匹配）作为剧情的展现方式。CCG 通常不重视剧情而重视世界观，大掌门和 MT 都继承自宏大世界观，但金庸小说中人物的印象深而魔兽世界中副本是核心，故产生了不同的表现偏向。如果做成日式 CCG，大掌门在收集层面的世界观影响力其实要高于 MT。

E. 收费模式

大掌门以 VIP 体系为核心，MT 更依赖于累积付费的大额奖励和月卡返还机制。两者在元宝消耗点上基本一致，以增加收益倍数、提高次数上限、购买核心货币为主体。有页游的多年积累，很快应该在市场上就能看到百花齐放的局面。但恰恰好，形式越多样，越背离 GACHA 的特征。在设计之初，对用户偏向需要做个定位，简单刺激还是小刀割肉。做成大杂烩不免胶柱鼓瑟。

从以上可以看出，大掌门和 MT 其实走的路子有很大差别：大掌门并非聚焦在 CCG 机制的扬弃，而是另起炉灶，从自身经历出发做糅合；MT 则是从 CCG 的底子出发，用国人自己的眼光进行加工。不管它们还算不算之前的卡牌游戏，但它和页游一样，都是国人成功改造的产品。这些改变，必然是从立项之初就定下来的基调，也充分展现出国内设计者的优劣势。优点是既不像美国人一样强调革新，也不像日本人一样泾渭分明。劣势是长期浸淫于成长体验、很少改良战斗机制和玩法内容。在国人看来，卡牌或是 RPG，端游也好页游也罢，所有元素都可以混搭，只要游戏有玩法、有成长、能付费。至于做成麻辣烫、麻辣香锅还是四川火锅，就看配料和火候。做成泔水的，我看九成是外行老板自己上阵的结果。

中国网游历史上最重要的十款游戏

下面将会从游戏开发的角度说一下对业界产生很大转折性影响的客户端游戏产品（局域网联机产品如 CS、红警、星际、DOTA 等改变无数人人生的产品不在此列）。如扩展到网页游戏、手机游戏等，展开太大，另外产品模式有创新与有影响力这两条存在冲突。有很多首次创新的产品并不是市场最成功的，也得不到重视。

1. 1995 年，新东方故事 2，文字 MUD。

最早在 NCIC 中科院网络上运行，直接引发了《侠客行》《西游记》《金庸群侠传》等诸多 MUD 的流行。最早一批游戏从业者，很大一部分都是 MUD 的巫师、开发者，至少是个玩家。

2. 1998 年，UO。

与 MUD 从校园网发端不同，UO 是电信公司的人搞的玩意。这时 MUD 已经比较火热，但 UO 带来的震撼，就像开启了天眼，无数人在 28K 的 MODEM 环境下一步一卡地通宵挂机，且时时刻刻面临当机和清档的可能。「外挂」和「私服」这两个事物在 MUD 时期就存在，但在 UO 时期发扬光大，主要得益于 UO 官方鼓励用模拟器自行架设私服，所以私服铺天盖地。这也是为何万王之王更早出现，但影响力并没有 UO 大的原因。虽然 UO 与 MUD 一样，都强调角色扮演的自由度，但图形化的 UO 无疑极大增强了代入感。当时 UO 玩家是国内 MMORPG 史上最接近于国外玩家「角色扮演」的，此后成云烟。

UO 的私服架设者、开发者再度成为当时游戏业人员的骨干力量。

3. 1998 年，联众游戏。

可以在网上和陌生人玩棋牌，和去棋牌室完全不同的感受。立刻风靡。休闲游戏平台的模式自此开始发展、奠定。

4. 2000 年，石器时代。

虽然石器时代不是第一款商业网游，但这是我第一个花钱的产品。从刚发行时的售卖客户端到客户端免费同时配合 WGS（计点收费）系统，智冠完善了之后延续多年的计费模式。

5. 2001 年，传奇。

和市场成就无关，和运营模式无关，和推广力度无关。当时火的游戏也很多，每款产品都带来不同的贡献，在 PVE 方面的影响力，奇迹不见得弱于传奇。但传奇有两个根本的影响力，第一，大规模 PVP 模式的确立，影响无穷无尽；第二，私服。只要有私服的游戏，影响力都很大。历史再一次造就了大量游戏从业者，这轮属于传奇。这一批赶上好时候，传奇私服出身的从业者，加起来身家随便几十个亿没问题。

6. 2002 年，魔力宝贝。

日本网游产生影响力最大的不是石器时代，而是 RO 和魔力，在当时众多打打杀杀的网游中带来一阵清风。对女性玩家而言，之前在网络上休闲的选择只有聊天室和棋牌，而现在，有了 RPG。魔力宝贝最大的影响在于它是一个庞大的世界观背景下，拥有一套复杂分明的社会体系，这其中体现出的社会性和游戏内涵是毋庸置疑的。大话西游、梦幻西游，虽然起步于 MUD 技术架构，但最核心设计理念是由魔力宝贝发轫。梦幻西游所做的扩展，其实是针对国人的精明算计、「刻苦勤奋」以及高超的发现利用漏洞能力所做的进一步改良。至于天龙八部，最初立项于地牢围攻 + 梦幻西游，后经过一两次大幅度改造，最终成型，谈不上是开创时代的产品。

7. 2005 年，劲乐团。

为什么不是劲舞团？因为劲舞团那套社区玩意在劲乐团时期就已经有了端倪。从 VOS 发端，被劲乐团发扬光大的音乐节奏网游，之后成为独树一帜的产品，一直保持着稳定的市场份额。我相信初期的网游从业者恐怕完全没有预料到。休闲网游有很多，疯狂坦克、泡泡堂、跑跑卡丁车、街头篮球……但这些游戏大部分都是基于成功单机游戏的网游化，没有对业界产生任何重大的价值。

8. 2005 年，魔兽世界。

之前的 3d 产品，通通都可以忽略，因为它们只是「3d」化，但不是真正的 3d 游戏，除了表现力不同和更远的距离判定以外，没有任何在游戏性上做出大的突破。魔兽世界于战斗体系、UI 设计、副本体验等方面开创的模式，在整个 3dMMORPG 领域，超过其他贡献者十倍以上。完美世界一系列、剑侠 3……所有后来者，在成长体系、付费

体系、社交体系上都有各种杂糅和少量原创，但核心部分，无出魔兽右者。

9. 2005 年，热血江湖。

热血江湖不是最早免费的网游（休闲游戏最早），也不是最早免费的MMORPG（韩国游戏最早），但它是国内免费游戏的开创者。这就足够了。顺便说下，我觉得征途在产品层面上不具备任何开创性，从老板到开发者，各自喜好的游戏类型深深烙印在产品之中，很多方面，往前走了一步，有的做得更极端，但基本没有开创性的内容。

10. 2008 年，地下城与勇士。

无论现在的人们对地下城与勇士这款游戏如何吹捧，这款游戏在2006 年韩国上市的时候，游戏画面二流，用户体验拙劣。我不认为有几个人会预测到若干年后在中国取得如此高的成绩，甚至于开创了动作网游这样的细分市场。不过在这个领域，中国人几无建树。因为动作的爽快感必然要求大量判定，而国人本能的服务器数据保护策略决定了天生残废。而韩国人为所欲为地设计造就了诸多「动作网游」，但真正在国内有运营空间的少而又少，原因则恰好出在外挂这个判定产生的根源上。不过这种戴着脚链跳舞的模式，国内也逐步走出了一些路子。相比起来，穿越火线之前有 CS 基础，要论开创时代，怎么也轮不到它。

另外，还有一些非常重要的漏网之鱼，在此举一例：

比如 2009 年，远征。现在页游 ARPG 喜大普奔的骑乘当装备、装备当宠物、宠物当角色、付费坑中坑、全程看电影的模式在远征中已见端倪。有一些比较好移植的体验在征途 2 中已经应用。但可能知道征途 2 不知道远征的人占多数。这其实就是征途的功力，融合了大量其他游戏的内容但用强大的营销推广实力将其形成征途的标志。

同时，关于网易的西游系列为何不在此列？因为他们的影响力并没有想象得那么大。

现在大家津津乐道的梦幻西游模式，根本不是梦幻最初的样子，有一些甚至是梦幻上线几年以后才加入的内容。首先，借鉴同类型产品的成败经验，基于大话 1、大话 2 的玩家反馈，从一个合理的结构出发，用不同玩法的内容填充玩家时间和聚拢玩家场景，不断循环地增加 A 发放、B 消耗、C 发放、A 消耗、B 发放……让玩家死死捆绑在

这一游戏社区当中。就像只有依次投入不同的动植物才能形成稳定的生态圈，一上来就全部放入生物之间彼此竞争迅速灭亡。大动筋骨但没有足够把握能力的团队，做类似的产品，必死无疑。后来的天龙八部也是如此。这两款游戏有一个共同特征，就是很多后来被人抄烂的玩法都不是所谓设计师的设计，而是限制于技术限制、开发难度、工作量，最后取巧的结果。

如果说西游系列对开发思路最大的影响，可能应该算是「完善的规划」。因为一次性要做别人几年的内容，不规划行吗？但这一模式也带来了较大的负面影响，就是刻意拔高了社区体系和成长体系的位置，以至于很多策划从此成为虚拟社会设计师，而不再是游戏设计师，如此来看，征途也可以起到相同的效果。

重度游戏是否下一个金矿

随着移动游戏的爆发，畅销榜上重度游戏数量所占的比例越来越多，是否预示着重度游戏就是下一个金矿？

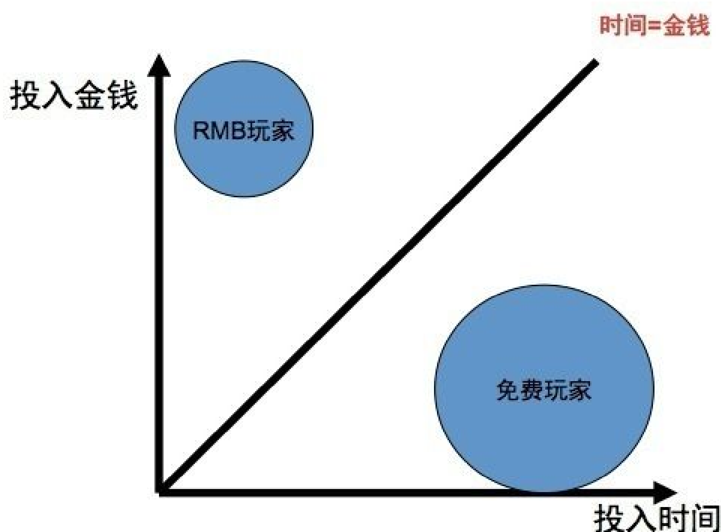
首先需要定义「重度」的概念。比如说在桌游领域，重度是玩家对游戏的一种评价，表示这个游戏有多难玩——或是游戏时间长，或是规则复杂，或者玩得好需要仔细思考，或者其他。这种重度的定义无法给出一个明确的标准，不同玩家有不同的想法。

在更广泛的领域，重度玩家指的是玩游戏多、游戏时间长的玩家。而在各种提及重度手游的新闻上，有很多种不同的含义，有的指玩法更精、画面更细、体验更震撼；有的指需要配置高；有的干脆只是指网络 RPG。

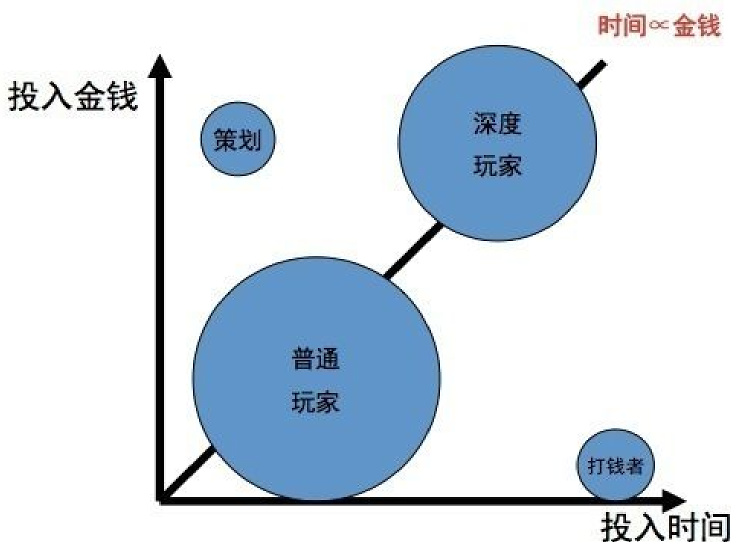
下面是我的定义：游戏提供的每日内容容量使玩家需要花费大量时间。这个定义和重度玩家的定义不同，也非常不科学。但没有定义，就无法展开，故以此为参照。

重度手游是否是未来趋势，要分两个领域：单机或弱联网 / 网游。前者，只要游戏性独特或者关卡设计得好，就有成功的可能。在网游这个领域，毋庸置疑，重度游戏一定会越来越多并且占据越来越大的份额。在国外，根据网游研究机构 Kongregate 的一项统计，所有成功的网络游戏，收入的 84% 来自于游戏的忠实玩家，他们的在线时间要远多于休闲玩家，消费能力也要强得多。

在中国，其实更加明显，因为免费模式成为标准，小鱼虾、海豚撑起来的网游越来越少，更多网游都是靠投入大量资金的鲸鱼来成就业绩。为什么会这样？因为在 MMORPG 的发展前期，时间等于金钱，可以互换：



到了免费模式盛行之后，时间则正相关于金钱：



客观上来说，把普通玩家这个圈做大，依然能有很好的成绩。但能吸引并引导足够普通玩家，需要广泛的用户覆盖面、不短视的运营方式

和优秀的产品内容，对大多数国内游戏而言，可能只是个梦。也即是说，在国内，重度游戏往往意味着高 ARPU 游戏。

举个例子：腾讯开放平台，起初有很多不那么重度的页游存在，比如 Q 宠大乐斗、QQ 水浒、梦幻海底、精武堂、胡来三国、萌三国等社交机制较强的产品。再到后来，蜀山传奇、大话神仙、飞升、倚天、斩仙……新的市场份额大部分被重度产品占据。起初轻度游戏通过高留存、低 ARPU 占据市场，但山寨产品迅速增加同时新增用户减少，留存率逐级下降。而重度游戏即使留存只有轻度游戏的三分之一甚至五分之一，但 ARPU 远高出三倍或者五倍。产品类型用收入投票了。

目前的手游市场，百花齐放。各国收入最高的游戏，美国是 Candy Crush Saga，中国是 MT，韩国是打飞机。日本人喜欢卡牌，中国人喜欢 RPG，美国人喜欢建房子。就算国产 RPG，端游形式的、页游形式的、卡牌形式的，也林林总总。但其实市场远不如看上去这样充满变数。

我先说一个冷笑话。有一对夫妻结婚四十年了，妻子问丈夫:「为什么你婚礼以后的四十年都没有再说过爱我？」丈夫愣了一下，然后答道：「如果我不爱你了，会通知你的。」

看上去各个国家的游戏喜好大相径庭，但其根源来自于环境造就的心理喜好。十年前美国市场上除了枪车球、RPGrpg、RTSrts 等核心向游戏外，有一批休闲游戏公司和少量大公司一年 N 部地制造模拟类、祖玛类、餐厅类、农场类、益智类、体验类的单机游戏，所以后来在 social game 领域，消除游戏、模拟游戏和 SLG 充斥一时，再到手游，依然如此。那么国内的玩家呢？在打网游、打网游、打网游。互黑无止境的任饭、索饭、软饭，完全不算是国内的「核心玩家」。这一代中国游戏受众的喜好和产品基因已经深深嵌入当前的主流市场。玩愤怒小鸟长大的新一代玩家，在他们成长过程中接触到的游戏乐趣比上一代要多样化，也许在之后的时间里会逐步引入新的文化基因。

所以，结论是，重度趋势是必然的，所有重度游戏会遇到的瓶颈和障碍都会通过游戏机制来改善，但最终，重度游戏必然主流化。

但另一个角度，重度游戏是否一定面向重度用户吗？不一定。无尽之剑属于重度游戏，但也有休闲玩家在其中。手游上的重度游戏，与 PC、Console 最大的区别在于操作非常轻度，而且永远不可能重度。玩过格斗游戏的人应该最了解。有的游戏类型，如自动回合制，天生弱化操作，移植到手游平台十分贴合；但有的类型，移植之后并不一

定是最好的体验，比如动作游戏。

对比传统的动作游戏，在操作性上已经完全背离，但它提供了一种新的感受，既适应轻度化的操作，又依然保持重度游戏这一本体（此重度是本文中的定义）。这样，它可能不那么吸引核心向的用户，但有可能让更多非重度用户转化为重度用户。我认为这才是真正的趋势。目前这些重度游戏的不断出现，其实是因为现在市场阶段正佳，多数公司都不愿意冒险，而是趁着市场空窗期将各类页游、端游的模式赶紧搬过来先赚钱。我不知道前述产品最终上线后是否能达到预想中的效果，但不尝试，永远被市场牵着跑，看得到趋势但不一定把握得住趋势。就算做了炮灰，也是值得的。当然，前提是你并非商人而是游戏人。

移动游戏入门

游戏与电影不同，一部电影在影院和家中的播放效果只是高下之分，但同一款游戏在手机上玩起来和在 PC 上玩起来的感觉可能是完全不同的。同一款游戏在不同平台上的通用性是比较差的，每个平台上对游戏的控制和展现效果都不尽相同，所以对于移动游戏而言，简洁清晰的设计原则，是最基础的追求目标。

一、游戏架构

1. 为可玩性与趣味性而设计

游戏一定要有趣，这条原则凌驾于其他所有原则之上。如果游戏有趣，会使用户上瘾，即使存在重大错误、设计粗糙。就拿 Flappy Bird 来说，有巨大的设计缺点，但依然有可能上排行榜，就是因为有趣。

无尽之剑，有玩家说它就是一个 3D 版的切水果，看起来很简单的核心体验。但是它是把虚幻引擎做到手游上面，让手游第一次能够拥有了和主机游戏、平台游戏相同的视觉感官的刺激。也就是因为这一点，它可以很长时间在排行榜上保有一席之地。

笨拙忍者，它的核心体验就是宠物培养的玩法，但是他把这个角色的动作反馈体验，以及这个角色的情绪反馈体验也做到了极致，所以他就跟别的游戏不一样，所以它就有了门槛，这就是把体验做到极致，也是一种创新，玩家也一定会买你的账。

还有一种方法，把传统的游戏元素进行创新的组合，比如养成、策略、战略、收集和控制这样一些体验要素。如果把这些要素进行碰撞，重新组合，仍然能够带给用户很好的体验，其实就是一条新的路径。手机游戏是一个包容性特别强的平台，可以把过去成功的游戏规则进行一定的改革和包装，或者将 NDS、PSP 等掌机上的游戏玩法拿来借鉴，都有可能获得成功。日本游戏的核心战斗不像中国这么单一，并且同样的玩法能有非常多的变种,关键是在于选择的玩法空间是不是有利于你的发挥。在借鉴过程中，需要对规则做合乎逻辑的改变，并且考虑可扩展能力和团队是否能够驾驭。

2. 系统之间紧密联系

在游戏各子系统之间建立联系，让玩家得以按照一定的逻辑循环把游戏跑下去，是游戏设计师需要去考虑的。优秀的移动游戏产品各系统之间一定存在地位差异，但核心系统往往只有一个。除核心系统外的所有系统全部指向核心系统并为之服务，全力突出核心玩法。

至于核心系统的选取，则因产品而异，如天天酷跑，其世界观系统、社交系统、付费系统都服务于核心玩法；社交类游戏被服务的核心系统通常都是社交系统本身；具有赌博性质的游戏，所有系统往往都为付费系统服务。

将玩家有目的引向核心系统，而不是让他在各系统间单纯的循环。其次，要保证其他系统作为核心系统的拓展和延伸，换句话说，即成为核心系统的左膀右臂，能帮助核心系统完成某领域的特定工作，以辅助核心系统。COC 为例，其社交系统突出的 PvP 元素，就是对其核心系统：模拟城建玩法的有力补充，对抗性让玩家可以更加直观地看到建设成功，并激发建设热情，反过来，核心系统中的守城将领设计及建筑位置 DIY 功能，又增加了社交系统中对抗时的策略性，两者相辅相成，极大地延长了游戏寿命。

3. 保持玩家的目标感

目标分为长期、中期、短期目标。越往短期走，难度是成倍增加的。长期目标一般都以月为单位，是玩家可以轻松看得到的，比如很多游戏把后期的玩法在前期呈现给玩家，或者推送给玩家清晰的品级，比如甲乙丙丁、金银铜铁或者紫蓝绿白这样存在于玩家意识当中的品级。

玩家就会非常有动力去追求未来的价值。

中级目标一般都是阶段性，意思就是不能太早获取到这个目标。其中很重要的原则是要同劳同酬，就是玩家必须得做出相应的行为才能获得这个奖励，另一个原则就是这个奖励一定要是最核心的资源。

最难的是短期目标的设计，它一般用「达成」来发起一个「短缺」，就像很多卡牌游戏刚开始给玩家一张很强力的卡牌，但这张卡牌因为其他属性的限制不能上场，这就让玩家去升级其他的属性。此外，在玩家可能烦躁的时候能力值有很大的提升，并开放一个新的系统，这也是很多游戏的常用设计方式。

4. 创造简单友好的新手引导

新手引导很容易被忽略，对于手游来说，是因为进来的很多轻度的玩家，所以我们才会有新手引导这个事情。新手引导要为核心体验服务，新手引导现在通常来说有说明书，手把手教和让玩家主动试一试这三种方式，这三种方式各自有各自的好处，也有各自呼应的产品类型，没有哪个一定最好。

大家普遍相信玩家讨厌教程，事实并非如此。玩家厌恶那些沉重的文字教程，太无聊，需要很长时间才能完成。不幸的是，多数手游教程都处于这种状态。但是好的教程对于玩家体验是有帮助的。它让人直观地理解游戏的情节和基本操作，提升了游戏玩法和易用性。有用的教程是简短易懂的，文字尽可能少。它吸引玩家立刻开始玩。确保要给经验丰富的玩家留有「跳过教程」的选项，对于其他玩家，保持教程在 1 分钟内。在玩几个初级关卡的同时，你也在学习玩法。

要处处为玩家考虑节约时间成本和学习成本。时间成本上的节约指能不浪费玩家时间就绝不浪费玩家时间，一定要花时间的就把时间控制的尽可能短，能 2 秒解决的问题，绝不拖到 4 秒；学习成本上的节约指能视觉化的信息绝不听觉化，能听觉化的信息绝不文字化，能 10 字说清楚的故事绝不用 20 字。这两点很多休闲游戏都做得很好。

二、游戏世界观

1. 讲述简单的游戏世界。

首先内容上不宜过于小众，不宜过于晦涩难懂，要从玩家的角度出发去讲故事，而非研发者自己，这就是为什么有些被用烂了的题材依旧被各类研发团队津津乐道地使用，且屡试不爽，比如失忆题材、英雄救美、复仇题材等等，玩家会觉得熟悉，理解起来毫无压力，就一样能够接受。

其次方式上我们用尽可能平和的方式去讲述，讲述方式不宜过于激烈，一旦你的讲述方式引起玩家的反感，那就等着被玩家主观地否定你的整个游戏世界吧。

2. 给玩家玩游戏的理由。

简洁的移动游戏世界观，并不意味着「零」世界观。任何事情都有目的性，无论如何，我们要给玩家一个玩的理由。再简单的游戏也要有世界观，否则谈何代入感。

天天酷跑这款游戏在这点上让玩家印象深刻，整个游戏构架很简单，就是买道具，跑，赚分，买道具，再跑。但是游戏开发团队十分聪明，在这个如此轻度的休闲游戏中，他们选择在游戏开始界面仅仅加入了一个不到两秒的战斗 loading 动画，便把世界观交代得淋漓尽致：一个正在被掠走的小姑娘，在这个动画中，我们不需要知道小姑娘是谁，掠走小姑娘的又是谁，我只要知道自己为什么要无止境的往前跑，就足够了。我只需要把这点交代清楚，给了玩家一个跑的理由，那其他旁的赘余便大可省略，可谓点到为止。

我们面向的是玩家大众，没理由只讲故事给自己听。不要让游戏代入感成为玩家的一种负担。换言之，要让玩家轻松地被游戏世界「代入」。

3. 承接已有产品并个性化。

做产品最好能做下一个阶段的产品，而不是重复已有体验毫无变化的产品。现在的横版格斗产品是在做 DNF 的承接。但是，无论选择哪个题材都会有大量相似的游戏，不可能单靠题材取胜，所以需要在风格上做出差异化。

另外一个角度，题材不对，对游戏的失败率增加很明显，所以应该重点考虑有什么题材不能做。比如做一个卡牌游戏，没有丰富形象的题材就不适合。

三、社交系统

1. 善用来自社交游戏的启发

移动游戏的社交系统设计不同于社交游戏，但部分元素可以为我所用。社交游戏强调社交本身，游戏的设计初衷就是为了把乐趣建立在社交互动上。因此游戏的目标也就是和其他玩家分享、竞争、合作，甚至于巩固现有的社交关系和网络。而移动游戏则可以充分利用里面的某些因素，作为自身辅助之用。

首先是分享过程。让玩家把游戏过程中的喜悦分享出来，有利于提高用户黏性，还能让身边的朋友看到你最近在做些什么；其次，存在于现实生活中的朋友间的竞争，这种来自近社交的竞争更容易刺激到玩家，唤醒玩家的攀比、炫耀心态，也就是「病毒式传播」。此外，这种方式还能够起到刺激玩家付费的作用。

2. 不要忽视网络环境

中国目前的移动网络发展还不够成熟，但中小城市覆盖仍存在问题，且 3G 资费过高也一定程度上限制了其普及率。此外，Wi-Fi 网络总覆盖面也有待提高。那么要尽量避免来自于网络环境的不确定因素。

四、付费机制

1. 根据游戏产品选择付费渠道

大部分网络游戏玩家对于游戏中付费已经成为习惯，90% 的游戏玩家愿意为游戏消费。然而，真实情况是，移动玩家的付费率实际上很难高于 90%。解释这个现象，要从付费渠道谈起。移动游戏的付费渠道可能是通过苹果平台付费、安卓渠道付费、短代付费等。

iOS 平台的游戏付费的最小额度是 6 元，Apple ID 的最低充值额度为 50 元，有时候玩家的付费冲动很微妙，当好不容易被激发出小额付费冲动的时候，发现自己实际上要进行充值的额度远远高出自己的心理预期，那便自然打消了其付费的念头，所以这就解释了 iOS 平台的游戏付费率为什么偏低的问题。虽然付费率低，但是付费额度高。在这个平台适合投放各种重养成的移动游戏，如优秀的 RPG、养成消除类、模拟城建类。

短代付费主要针对各大移动通信运营商，如中国电信、中国移动、中国联通。通过短信代理支付游戏费用的方式自由度较高，付费额度可以小到以一毛钱为单位，大多数用户通过短代付上几毛钱都用都会觉得不疼不痒，所以选择这种方式渠道的游戏往往付费率较高，有超过99%的案例。这个付费渠道的缺点是平台产品鱼龙混杂，用户机型良莠不齐，用户付费能力偏差。产品对受众的适应度一定要高，适合特别休闲向的小游戏投放。

2. 把控游戏付费目的

对休闲游戏而言，受众群体成分较轻，要争取尽可能多的用户，就一定要考虑轻度用户的付费习惯。轻度用户的特点是低 ARPU，高付费率。

对于设置游戏的付费目的，主要分三种：时间向、道具向、成就感向。直白地说就是花钱买时间、花钱买道具、花钱买成就感。在考虑

是让玩家花钱买时间、花钱买道具还是花钱买成就感的问题上，务必要慎重。

花钱买道具的方式，指的是玩家通过游戏内消费，直接获得游戏内道具，这种方式付费结果立竿见影，会让玩家短时间内付费，回报明显，缺点是会严重影响游戏平衡，缩短产品寿命。

花钱买时间的方式，指的是玩家通过游戏内消费，使其在游戏中完成特定任务或获得特定道具的时间缩短。这种方式比直接花钱买道具的方式委婉，对游戏寿命影响有限，属于较为良性的付费方式。

花钱买成就感的方式，指的是玩家通过游戏内付费，获得游戏中的稀有道具、称号等，这些道具、称号并不提高属性（或少量提高属性），不至于影响游戏平衡。

3. 给玩家合理的付费回报

移动游戏相比客户端游戏、网页游戏适应面虽广但用户特点各异，消费习惯并不统一。所以对于移动游戏收费点的设计方面，不能只考虑营收，还要把精力更多地放在通过多样化的收费设计来对用户需求进行提炼上，这样做的好处是能够获得更多中间用户的支持。具体方法有，对移动游戏的付费回报，要根据玩家付费额度分类：「小 R」「中 R」，尽量让他们付出就有回报；「大 R」，要让他们获得的回报随机，这样做主要是为了避免统一的付费回报设置导致特定「大 R」玩家远远强于普通玩家。此外，为了防止「大 R」们会因此而感到受挫，可以在某特定额度达成时奖励其独一无二的游戏道具，作为身份的象征，用来炫耀。当然，这样的道具自然不能影响游戏的平衡。合理的付费回报控制有助于提高玩家的游戏热情，还能极大地延长产品生命周期。

4. 体现软通货的价值

软通货指玩家在游戏中即可获得的货币，硬通货指玩家需要付费才可获得的货币。很多时候，游戏设计者会过分关注硬通货的功能和效果，而忽略了软通货的作用，造成的结果是随着游戏的逐渐深入，玩家渐渐发觉软通货变成了可有可无的摆设。赘余的货币存在，容易暴露游戏设计的漏洞，给玩家粗制滥造的感觉。设置多样化的软通货出口，将硬通货作为补充，不要让玩家产生不购买硬通货就无法继续游戏的感受，提高软通货的价值，有利于游戏世界中货币流通的良性循环，提高玩家游戏的游戏体验。

5. 不要操之过急

从研发角度而言，许多团队犯过的错误是：付费的空间设计得特别大，但是出现得过早。其实，即便玩家一两周就能把游戏玩透也没有问题，只要保证最初付费的付费玩家不会流失,日后再慢慢开发新系统或者活动来挖掘他们的价值。所以产品的设计思路应该一开始就想好，而不要因为市场上什么产品火就经常改动。

五、操作方式

1. 交互设计

1）简化再简化

交互设计并非视觉体验，「热闹」二字永远是贬义。这一点上要做的就是做减法。删除无关紧要的选项、按钮、内容和一切分散玩家注意力的元素，保证玩家可以专注地做自己想做的事；整合赘余的逻辑，能一步让玩家解决的问题不让玩家操作两步；简化不重要的功能，这点要和系统架构相关联，相对不重要的功能要尽可能简化，避免玩家陷入其中；慎重的创新，不要轻易试图培养玩家的用户习惯，除非你认为它确实足够优秀。

2）突出重点信息

没有重点的文章会让人觉得乏味，游戏也一样。让游戏世界所见即所得，就得轻重得当，缓急分明。首先，保证重点功能的地位。把重点的功能放在明显的位置，做到玩家需要它们的时候它们就在身边，就像贴身的小秘书，随叫随到。其次，界面信息按类型分割区域。不要让玩家获取相同类型信息的时候需要移动视线，「不抱团」的信息，他们会认为压根没有。除非你想设计的游戏是找你妹。最后，控制选项、按钮、内容等视觉元素的大小，按其重要程度加以区分。尺寸是最直观的视觉体现，一群人中的大块头，往往最先映入眼帘。

2. 游戏操作方式的简约化设计

1）考虑玩家的操作环境

移动游戏的使用环境则五花八门，在家中、在办公室、在公交车上、在地铁中、在咖啡厅里甚至在马路上，都是玩家可能会进行游戏的场

所。不同环境中玩家特殊的操作习惯不同，是游戏操作方式设计中不容忽视的问题。

分析移动游戏玩家所有可能进行游戏活动的场所，对其操作环境进行模拟，换位思考，设计尽可能体贴、舒适的操作设计，对移动游戏的用户留存益处多多。

2）降低操作成本

移动游戏对游戏环境要求十分苛刻，玩家所能付出的操作成本非常有限。降低玩家的操作成本可有效提高游戏产品的亲和力，让其功能适应更多人群。在降低玩家操作成本上，要遵循以下原则。

有限的屏幕尺寸使得设计师必须明智地使用空间，也要考虑到用户手持设备的姿势。在多数 PC 游戏中，动作按钮和控制选项被填塞在界面的角落，在电脑桌面上这样的体验很自然，在移动端却没法用。一般手机用户难以触及屏幕的角落。所以，最好将最重要的按钮放置在屏幕正中央。这点主要是对于竖屏而言，但在很多例子中，它也适用于横屏游戏。一些游戏甚至根本不支持横屏模式。如果这样的限制能让你设计出更好的游戏体验，那绝对要遵循。

移动游戏的触摸操作虽然有着这么多缺点，但它有个特有的至关重要的工具——手势。这就是触屏手游取得如此巨大成功的原因之一。谁不喜欢像操控方向盘那样倾斜屏幕，而非通过按键来玩赛车游戏呢?

手势使得游戏玩起来更加自然有趣。它也提供了良好的创新土壤，孕育出使游戏更有趣的解决方案。不过要保持这些手势操作处于直觉的水平。大家已经熟悉的双指缩放手势，用在完全不同的操作上，就不合理了。你可以深入钻研你的游戏背景故事，想出对应新的手势操作，玩家的体验将会获益良多。操作逻辑如果足够清晰，就不需要玩家特意去记忆。

不过，过于复杂的操作手势会让玩家感觉有负担，所以能用点解决的就避免划，能用直线解决的就避免用折线，不要主观臆断复杂的手势会显得很酷，自己试上两个小时再决定。

最后，慎用重力感应。重力系统操作成本极高，不仅环境条件要求苛刻还需要较快的反应，除必须模拟真实操作手感外，大多数情况都并不适用。

3. 游戏美术的简约化设计

1）合理的界面构图

游戏界面设计是游戏交互设计的外现形式，合理的界面构图直接关乎用户的交互体验。在移动游戏界面构图中，要考虑到相比 PC 端游戏的差异性，如小尺寸屏幕、无鼠标光标等。对界面构图的简约化处理，目的是使移动游戏界面信息传播更准确。

具体方法有：突出重点。移动游戏界面本来尺寸有限，该承载的信息又一个都不能少，那么界面空间的利用则至关重要，突出重点内容，把重点内容放置在明显的位置，占用较大的空间是常用的手段之一。

把握好装饰性界面的使用。装饰性界面往往和游戏图标并存，为了提高游戏代入感、丰富视觉效果而存在。移动设备图标界面比偏大，过分突出的装饰性界面不仅会分散玩家的注意力，妨碍玩家的操作体验，还占用了有限的界面空间。

适应手指点、划的功能按钮。要考虑到功能按钮对多数人的适应度，不要让手指略粗的人在进行游戏时感到困惑。

2）友善的界面表现

界面表现中考虑更多的是视觉效果，移动游戏界面表现包括页面表现、功能按钮表现以及图标表现。对这些元素表现的简约化处理，主要是为了使游戏界面更清晰、友善。

具体方法有：使元素在缩小的时候清晰可见。移动游戏虽然图标界面比大，但绝对尺寸毫无优势可言，必须通过突出边缘、饱和的色彩、高对比等方式对其进行处理，才能使玩家在移动设备上观察这些视觉元素时不至于产生障碍。

减少文字的出现，使信息视觉化。过多的文字会增加玩家的阅读负担，假使玩家是在地铁中体验你的游戏，相信他更愿意看到简单易懂的图标。

适当的夸张变形有利于元素的饱满。有时候中规中矩表现方式会给用户过于平淡的感觉，在有突出表现该视觉元素的需求下，且以不影响信息表达为前提，可适当对其进行夸张变形。

六、游戏数值

首先得让玩家感受到这个东西是有用的，比如公式设计得让玩家通过核心数值的提升使游戏中的效果得到很多倍的提升，这样玩家就会非常乐意去感受数值对应的价值。第二，要让玩家能感受到在各阶段中体会到什么属性的性价比最高，这样游戏节奏就很好把握。

数值设计一定要简单，不要通过复杂的系统才能体现效果。此外，数值一定要预留成长性，国内玩家都非常注重积累，在花了时间、金钱之后不能感受到从前的积累被削弱了。

七、结语

数据统计平均每台活跃的移动设备上有 5.6 款手机游戏，这有点像后宫大战，当你的游戏，被玩家迎娶回去之后，发现在那个后宫里面，可能已经住了五个娘娘，可能每天还有新的娘娘进来，这就是一个真正后宫的混战。国内手游市场同质化问题，已经成为一个被说烂了的问题，包括题材同质化，玩法同质化，过度的换皮抄袭让整个行业从业的风险性越来越高，所以行业逐渐开始谈创新，因为创新是手游唯一的出路。

是不是创新就一定能够成功，倒也未必。第一，不要为了创新而创新，因为创新总是有风险的，创新得根据你的用户安排尺度。手游用户里面很多是打工者，是女性玩家，是很多过去我们传统 PC 游戏或主机游戏没有覆盖到的人群，是游戏资历更浅的人群，如果没有很好地拿捏好尺度，过度创新可能太超前。

第二，即使现有的体系之下，同一个元素的不同表达，也可能会带来一些不同的体验，就比如说拿跑酷类游戏来说，3D 竖板跑酷，大家都知道的 Temple Run，他的游戏我们可以理解为每条赛道是 10 米甚至更小的单位来进行随机组合，这个时候你想玩得更好，你很难通过多次反复的体验去习得赛道的规律，所以你只有通过不断提高你自己的操作反应的速度来提高成绩，那么这个游戏它给玩家带来的核心体验，实际上是谁能跑得更远谁就是胜者。2D 跑酷就不是这样，他可能是 100 米为一个单位进行地图随机，这 100 米地图是可以学习的，玩家只要处理好在不同结构的地图之间的操作，就可以很好地掌握这个游戏，失败的挫败感并不强，因为他觉得能通过反复练习提高自己成绩。这个时候 2D 横版给玩家带来的体验是怎么样获得更好的角色积分以及坐骑，这个是需求点不同。

我们当前正处在游戏行业的一个伟大创新的风口浪尖，以简洁和创新原则为导向制作游戏，用真正新的方式来理解这些概念，也许才能真正掌握移动游戏的设计之道。

你游戏的玩家付费了吗

对国内玩家而言，为什么要在一个游戏中付费，首先最重要的是观念，然后是从众、性价比和保值性。

可能有人发现这三者都和游戏内的感受或体验无关。的确，行业发展到今天，游戏的付费设计几乎可以从游戏内容中分离出来，形成独立的一套机制。付费点上的设计，不断尝试、扩展，重合度越来越高。这恰恰是多年来用户不断接受、不断拒绝、不断选择的结果。如果说哪一种是玩家付费的动力，这就像不同顾客在超市中采购商品选择一样，很大程度取决于顾客本身的口味和需求。所以，让更多用户能找到自己的选择，就能让更多用户付费，没有高下。

观念，永远是第一位的。就像去电影院看电影已经是非常平民的事情，但依然有很多人从来都不花钱看电影。游戏也类似。有的人在现实中一掷千金，但在游戏中极为屌丝，一毛不拔，这种实例是的的确确存在的。这种用户，完全无力转化。其并非合理与否的问题，就像有的人一生也不可能接受同性恋。这真的只是观念而已。

从众，是人类的一个恒久特性，很多研究认为国人还要更重一点，不过也许只是表象。如果不是完全抵触游戏内消费，那么现实中、游戏中的朋友进行了消费，对用户消费意愿的增强是极大的。

性价比，本质上来说，国人不愿意为一切内容付费，除非不得已。大话西游和梦幻西游大家都知道是时间付费游戏，但他们真正的影响力其实来源于大量玩家可以不需要付费来进行游戏，因为大部分玩家的观念还是倾向于不付费，他们在游戏中通过交易的方式换取点卡来进行免费游戏，比例数据如下所示：

2008 年第四季度的数据：

大话西游 2：登录总唯一用户数：10,527,047。其中付费用户数：3,841,217，占 36.5%；实体付费玩家数：2,134,009。

梦幻西游：登录总唯一用户数：31,018,406。其中付费用户数：13,430,924，占 43.3%；实体付费玩家数：6,715,462。

所以，免费模式是游戏行业注定走入的方向。

那么在能免费则免费的心态下，有时候吸引用户的反而不是付费内容本身，而是首次付费是否「值」，甚至是否「占便宜」。但这里有个误区，性价比不等于小金额。初涉运营的人通常会觉得想让人付钱，从最小的金额开始是最好的。但事实不是这样，就像现实中的两元店，有的顾客永远不会光顾。付费引导靠的不是价格，靠的是整理用户需求的优先级，让玩家因为超高性价比花出第一笔钱之后，从初步需求开始逐步过渡到深度需求。性价比提供的往往是最小需求，并不一定是最早需求，如果用户进一步付费的方向开始迷失，这个用户并没有真正变成付费用户，而只是贪便宜的小市民罢了。

保值性，对于有经验的玩家而言，依然关注是否「值」这个关键点，但他们不再那么冲动，而是会考察游戏本身的投资性，即投入的金钱是否会转化为较为持久的游戏内的便利或者优势，不管它是体现在较高还是较低的精神层面。如果是坑爹的游戏，玩家即使投石问路地进行了消费，但依然不会成为真正的「付费用户」。

回过头来，观念依然凌驾于所有之上。比如说现在的玩家比十年前的玩家付费接受度提高了太多。让玩家消费，很容易，让玩家持久消费才算是真正地将玩家转化。提高付费率从而让玩家不舍得离开游戏的观念，已然远远落后于时代，属于老古董。

如果玩家在付费后的一小段时间内并没有体会到游戏的明显不同，流失率等指标和付费前相比会持平甚至更糟糕。再比如说，有的人愿意为良好的体验付费，有的人则因为糟糕的体验付费。前者比如付费关卡，后者如流行的 VIP 功能体验，体验时间过了之后游戏体验变差了，很多人觉得不花钱不爽了，开始掏钱。不得不承认，随着时代变化，后一种人群在变多，因为强互动的游戏正在衰退，靠游戏内容本身而不是靠感情互动机制（MMORPG 中的重要因素）来收费已是大势所趋。感情互动本身在很多时候可以成为一种合理的消费刺激点，而靠单薄的游戏内容则要难得多。有的人从人生玩过的第一款游戏开始，就在体验「强制消费」（比如 PvZ2）。久而久之，游戏就是要花钱才能玩 / 不花钱游戏就玩不好，这样的概念会深入人心。LOL 这种在付费模式转向免费模式时代的转折期中坚持操守的产品，会越来越少，在国内就更像镜花水月。

既然玩家的观念无法被掌控，主要影响的是付费渗透率，那么就需要进行 ARPU 的提升来获得收入的提升，以下是几条运营相关建议：

1. 做付费，运营是主要出力。

2. 游戏做得越有深度，生命周期越长（不是强行拉长），运营的空间越大。

3. 做 ARPU、做 ARPU、做 ARPU。在不知道游戏是个百玩不厌的精品还是三聚氰胺兑牛奶的情况时，做 ARPU 总是不会错的。

4. 靠产品维生的游戏应该是为中小 R 设计，给大 R 付费空间，尽可能让玩家留在游戏，持续付费，不要收太狠，玩家会跑了。

5. 运营的作用是就算产品不够好，也要先赚到本。

6. 做产品的人不要听运营扯淡，反复想如何让各种玩家不断有付费欲望且彼此相安。

7. 做运营的人不要听研发扯淡，反复想等下个版本更新各种付费点加进来了 ARPU 就好做。

8. 运营不要胶柱鼓瑟，把其他游戏运营方案、收费模型照搬到每个游戏。

9. 研发要学会识别好的运营意见，不要放任也不要自大。

10. 会议的、新闻的、软文的……经验分享不要太当真，因为他们太抽象。

11. 付费率没 ARPU 重要，降低首次付费，效果明显，比如有的游戏一毛钱就能买东西，而且带来的效果明显（或外形或能力）。

12. 首充奖励之类的用太滥了。重点不在送多少，而是送的东西是否有价值、这价值是否对玩家很明显认知，同样还要避免送太多，既影响 ARPU 又影响游戏生命。

13. 让玩家知道付费过的物品或能力是长久保值且可持续增值。很重要。相当于给玩家上保险。

14. 打折促销。这是好东西，但对于长生命周期的产品是毒药，除非你能不断迅速更新内容和付费点。

15. 要想提高 ARPU，本质就是在卖核心属性。对大多数而言，就是战斗。别在其他方面想花花肠子。

16. 产出和消耗的调整是经脉。如果实在不懂，看 PvZ2 就知道了。这直接决定物品的价值是否存在及高低。这方面做好，胜过其他一切。

17. 节奏合理 / 时机准确 / 适当重复的收费提示和指引、免费体验付费系统、VIP 系统、排行刺激等常规手段，能用则用，没有也不急。和别的游戏一样的内容永远不会成为你的优秀点、闪光点。

18. 伪随机、赌博、PvP 是运营的法宝。但它们是产品收费的放大器。在其他都做到位之后开始想这个，认真想，谨慎想。它们的作用是极其高的，但救不了产品。先后次序绝对不要搞反。

19. 研发可以不懂运营，但至少要心态开放；运营可以不懂研发，但对产品做了什么、还能做什么、要做多久，一定要和研发双向沟通充分。东风压西风或西风压东风不重要。领路的人至少要知道玩家在玩什么，为什么玩。

开发商与渠道商的爱与恨

手游时代，创业团队如燎原之势铺天而来，但是最终想要把一款产品卖出去，渠道商成了不可或缺的中间力量，两者的关系究竟如何，下面就来谈谈开发商与渠道商爱与恨：

发行商如何选产品？

一款手游的成绩能否预测，和市场格局是否稳定有关。

现在的端游，基本可以预测个八九不离十。页游，除非黑天鹅出现，基本也能预估出峰值流水的范围区域，根据开发商和产品档次。手游，几乎没有可预测性。其原因在于：1. 渠道的寡头化，比垄断还难预测。2. 产品的平庸化，其实产品之间没有想象那么大的差距。让我细细道来。

相对于渠道以固定用户为基本盘，开发商处于一种较为弱势的地位。市场上大部分产品均非一线作品，很多产品晚几个月上线可能就火不了，这能叫什么好产品？

产品档次（这个档次不是仅仅指美术）拉不开差距，使开发商缺乏与发行博弈的砝码，受同档期竞品情况影响极大。其次，由于发行方也可以涉足游戏的制作与投资，进一步削弱了单纯从事游戏制作的开发商们的话语权。这令众多小开发商成为予取予夺的砧板鱼肉，在是否会被重点推广运营方面全无谈判的余地。正因如此，渠道和发行是控制着国产游戏命脉的一道符咒。

当下开发商、发行与渠道的冲突只是一轮瓜分财富的商战，甚至仅仅是一场寡头们之间的战争，对于产品的进步助益不大。一个不容置疑的现实是，国内在投资计划、经营方法、盈利模式与选品策略上均存在严重的雷同现象，发行往往唯数据马首是瞻，几乎无视游戏的可塑价值，在同代理同类型产品同期的数据中表现略差，几乎就很难翻身。

由于发行商们看重可预测性以及绝对控制，所以会尽量避免大胆的产品革新。在高集中度的情况下，大公司尽管可以不惜重金探索和发展新的产品形态，但由于在大型企业中，决策必须经过相关部门的层层过滤，涉及太多的人，其内部就存在着各种制约；所以新产品异常成功的冒头只能出现在新的或小的组织中，比如刀塔传奇。

「创新」有三种定义。「创新」通常被定义为技术、产品设计、产品特征上的变化。「创新」的另一种定义指在主题、价值、表达方式或是关注点上的变化。另外还有第三种「创新」称之为产品的更新换代。这种创新并不是变化的，而是娱乐产品生产的重要组成部分，甚至还代表着一种内在固有的不稳定性。

游戏是否能取得巨大成功中的不确定性的本质来自于创新过程的本身以及组织环境（企业如何完成它的目标）和组织结构之间的关系。由于消费者的偏好不同，产品主题、内容、风格的变化可能遭遇到商业利益的阻碍和运营部门的限制，而且产品更新换代的压力使得发行方需要不断地与开发商就产品的内容、规则进行协商。一款游戏是由初期的质量和持续运营的质量来共同决定最终成绩，而后者又由开发团队的开发实力、发行方的运营能力、双方的配合程度综合决定，更带来了诸多变数。

面对渠道可推广产品量的缺乏、难以驾驭的开发商，都要求发行方合理地将开发商与渠道需求、市场需求串联起来，在渠道和用户之间传递信息和想法。这种中间管理制度充满了不确定性。一言以蔽之：「渠道挑选好发行，而发行挑选好产品。」

此外，市场分割——将玩家由年龄、阶层或生活习惯等为依据划分成若干较小的市场——的作用也不容忽视。市场分割的程度与产品的多样性紧密相关。比如盛大产品、娱乐节目冠名产品、起点大神自推产品等所采用运营推广模式带来的差异。

所有文化创意产品都具有需求的不确定性，因为其重在精神需求，对这类产品的市场需求就比较难以预测。因为游戏不是生活必需消费品，玩家选择玩一款游戏的因素太多。

此外，游戏玩家的「质量弹性」并没有那么刚性，也是难以预测的原因之一。通常美剧观众对于类似美剧的需求较高且是相对刚性的，而相反，普通人对于流行音乐存在着更多的「质量弹性」。主机游戏玩家和国产手游玩家也有类似的区别。想一想那些获取 A 级产品成绩的 B 级产品，比如一些蹭 IP 和渠道自营的产品……

产品的多样化和创新的程度与受众有关。而相反，产品的单调化则更多地和市场结构和企业的组织环境有关，而不是和大众的对于同质产品的高需求有关。

说到底，手游目前能判断的只是产品当前的完成质量和接受度，最终成绩基本无法预料，除非是已经成功合作过的开发商与发行方。

至于投资，如果是天使阶段，看不到产品，又是帮不上团队太多资源的情况，基本就是蒙的。再怎么觉得自己成功的投资人，多投几个，保准失手。区别不在于单个案例的成败，介入时间、数量、阶段、持有时间等等才是他们之间的区别。

渠道商和开发商如何分成？

第一：休闲游戏给开发商的比例要比中重度游戏高。以找你妹为例，除 91 等大渠道是 6:4（开发商为 6），大部分渠道，无论是装机、浏览器、应用商店、内置推广等，大部分都是 7:3。而卡牌游戏、RPG 等，在非固定分成比例的平台，则会下降，如 5:5 等。

第二：确实分成比例在下降，但没有那么快。因为经过页游的洗礼，运营模式比较成熟，市场经济规则透明，要变也是逐步变，部分渠道破坏规则起不了大作用，因为渠道之间竞争得也很厉害。与分成变化相比，版权金确实是受到了明显的影响，主要是因为现在产品太多了，实在是太多了，到年底我觉得可能就不能用多字，要用海字了。

但其实，像之前回答里所说，实际结算要扣除信息费、广告费、税费等，所以开发商能拿到手的并没有那么多。不过真正让开发商难过的因素并不是分成比例，而是用户质量的下降，导入一个用户，要花更多费用，却得不到更好的收入，甚至早早流失，这使得做不到非常大流水的产品最终的收益非常低。

对渠道的依赖，是继承自页游时代的运营特点。因为渠道能低成本地直接导来用户，那么产品的生命周期、品牌等，都变得不那么重要。只要用户安装成本没有高到天、留存没有低到翔、流失前付费没有少到渣，就有的钱拿。这个局怎么破？首先看渠道对用户的掌握程度。以页游来说，不通过渠道找用户，近似天方夜谭。没有广告弹窗、交叉推广、门户入口，游戏仿佛透明的存在，无人知晓。在手游领域，建立了口碑传播（单机游戏为多）或者靠传统的全方位推广营销（如亚瑟王），也可以不通过在渠道推广（渠道主动给资源及被动消费广告）来获取用户。当然，App Store 除外，广告平台和刷榜是另外的玩法。

那么该怎么做？如果产品以超过月的长周期来算，最终能够赚钱，只要分成比例算进去有赚头，就算渠道不推，自己买广告，也可以做，

但需要在不同渠道反复测试，因为不同渠道差别很大。这适合真正能留住玩家的产品。如果产品很有特点，能主动吸引玩家来玩或者形成主动传播的可能，配合渠道主动或被动推广，也能运转。如果产品很能赚快钱，就像页游一样，留存较高、收费够劲，赶紧抢市场，把各种渠道铺开，中小渠道见钱眼开必然是会推的。

但未来并不明朗。渠道过于短视，会做烂；营销过于短视，也会做烂。现在的端游市场，开发商、运营商的形象往往最重要，其次才是市场推广。一些野鸡公司纵然搞出些营销花样，指望和以前一样勾来大量用户极不现实。目前对手游重磅推广的公司还是很少，玩家还没疲劳。国内业界的习惯是不管什么路子，只要能走就千军万马，走到后人无路可走。市场运作过于成熟，没什么变数；渠道人气上不去以后信奉赚钱要紧，不是板上钉钉，也终究是这样的趋势。

唯独我比较看好产品的多样性，因为产品的轻，所以过去很多游戏体验都可以放大改善（在过去可能只是边角料）。在用户玩各种山寨彻底绝望之前，还有很长一段时间，可以留给有特点的游戏。不过，这是针对有爱的开发者们说的，对巨头而言，变现永远是第一位的，产品并不重要，他们会加快市场变得愈发难做的进程。明天有点远，青春先换钱。

春江水暖鸭先知，市场现状和发展趋势只要不是瞎子基本都能看出几分。但怎么做，没有唯一答案，取决于你当前的实力、所处的角色、追求的目标、眼光的远近、现实的程度。

开发团队应该知道哪些事情？

最近有一位朋友从一款成绩还不错的项目离开，问其原因，并非工作不顺或是发展受限，而是说赚不到钱。这让我想起以前和一位想转行做手游同学说的话——「宁做凤尾，莫做鸡头。」意思是在国内市场要么把产品做好，做到第一梯队，要么小团队小成本做个温饱，千万别用大团队去做质量一般勉强能活的产品。为什么？看到后面就知道了。

页游公司和手游公司比以前的端游公司浮躁很多，喜欢用直接分钱的方式来激励员工。于是一些爆火如印钞机般的页游公司，员工一夜之间有车不会开有钱不会用。现在不少新手游公司也因循其例，一上来就说分 30%利润给团队，十分公道。那事实是怎样？等着跌眼镜吧。

以下以刚才说的鸡头为例，假设你做了一款网游，20 人团队规模，

产品品质中等，自己运营没有足够实力或资金，于是产品代理了出去，做到了月流水七八百万元。那么我们开始计算了：

第一步，我们按五五的渠道分成比例，八百万元流水，四百万元收入。

第二步，扣除支付通道费和渠道税费用后的收入为 360 万元。税费基本在 5.5%上下。最终收入为 340 万元。

第三步，代理商分成，二次扣税，开发商最终收入为 160 万元。

第四步，扣除企业所得税，计算利润，最终产生利润 100 万元出头。

第五步，团队奖金。很好计算了，30 万元的奖金，平均到每个人，工资有机会翻番。

结论很明了：如果你的产品中规中矩，自己又没有运营实力，在这个渠道为王的市场中，只能喝到一点残汤。

山寨或许是风险小的选择，但也可能最终是「良辰美景奈何天，为谁辛苦为谁甜」的命运。请谨慎！

那些爱恨交织的结局：

到 2013 年 10 月，才过去三个月，情形恶化的趋势堪比当初页游一年。几块钱能买到一个用户的渠道，质量往往很糟糕。高价值的渠道，一个用户 15 块。

另一方面，大量掮客在收安卓网游，不论质量，只要游戏能跑，有收费点，就买断运营商的分成合作，给 5%～10%。

这样的状况下，如果自己做，不做重度游戏等于稳赔。或者卖给流量方，能换点饭钱。

更要命的是，就算有钱，也不一定能搞到用户。各平台的广告框架都卖给了合作方，想买广告都买不着。现在所有人都在发愁流量，买都买不到，买到了也是垃圾资源。联运的更是分流得渣渣都抢不到。手游市场呈现出和页游市场一样的局面和态势。

其次，利益分配两极分化，如果是好产品（好指的是赚钱）渠道抢着

要的，可以议价。产品不行的，平台还不让接，别说三七、二八，就算一九也得当孙子看脸色。

所以到最后，依然是：洗用户。

对开发商们而言，要么赶上机遇「喜刷刷」，要么投靠渠道求温饱。或者，鼓起勇气面向国际视野做精品，不成功则成仁。

反正，无非是哭着微笑，或者笑着流泪。

常见的思维误区

这篇文章缘起过年前豌豆荚的人问我一个问题，这么多游戏，怎么评判好坏。

我第一时间的回答是「试玩」，得到的反馈是「感觉都差不多，不好不坏怎么办？」于是我联想到了很多关于思维模型的事情（注意，这里是思维模型，不是模型思维了）。我喜欢的一位影响行为经济学领域很深的心理学家卡尼曼，他认为人类的思考框架分两个系统。第一个系统是非受控或称之为无意识的思考模式，第二个系统是受自身控制的或称之为有意识的思考模式。前者思考或判断非常快捷，因此人们往往第一时间通过它在脑海中形成观点，但有时可能得不到结论或是得到错误的结论，因此人类也经常求助第二系统进行更为复杂和费力的思考过程，以图补充或纠正第一系统。上述说法不等于前者感性、后者理性。实际上第二系统经常受到第一系统的影响。这种影响可能是正确的，也可能是错误的。而且第二系统很懒惰，经常疏于校验，从而无法纠正前者形成的错误。

比如说禽流感的新闻。从统计结果来说，在北京碰到禽流感的可能性远远远远低于遭遇车祸的概率。但为何禽流感反而比车祸更让人在意呢？一方面在于情绪启发，系统一影响系统二。作为突发类新闻渲染，引发恐惧的体验，让人高估其危险程度；另一方面车祸的概率大一些，但很难完全避免；禽流感虽然概率更小，但似乎不吃鸡可以概率降低至零，让其确定不出现这种想法会给人带来很大的满足，也因此让人赋予这种位于确定性边缘的极小幅度概率变化以非常大的权重。

以前在游戏公司介绍经济学知识的时候，列举了一些可以用在游戏设计中的心理学效应，其实这些效应可以用在任何知觉和判断发生混沌的场合。回到刚才所说的考察游戏方面，同样会出现如下误区：

1. 认知放松：在放松、愉悦的状态下，第二系统更不愿意工作，从而使人更容易相信第一系统的判断。所以现在很多游戏产品都很注重卖相，刚进游戏的画面、体验、舒适感很容易让人对游戏系统的硬伤放松警惕。

2. 光环效应：这是众所周知的心理学现象。曾经取得 XXX 成绩的 XXX 游戏出二代啦！绝大多数人都会立刻把预期放到一定高度。

3. 典型性偏好：人们习惯从事物中发觉和选取典型性样本，不习惯进行汇总和统计。比如说，估计你过年收到所有红包的平均金额比估计它们的总金额要容易得多。同样，某几个大火特火的游戏会严重干扰你对这一类型游戏的认知。

4. 因果性解释：人们习惯于用因果关系解释自己观察到的现象，因此故事比统计概率更能说服我们。所以，看太多游戏葡萄、GameLook、上方网之类媒体上登的产品故事，会让你对屌丝团队的屌丝产品过于乐观。

5. 随机性误解：赌大小时，无论之前连续出现多少次大，下一次出现大或小的概率都是独立的，与之前的序列无关，但未经过统计学训练的人往往忘记这一点。他们会倾向于用虚假的因果关系去解释他们认为不随机的事件。所以，无论是认为团队能连续成功做成产品和只能昙花一现，都会对产品本身的评判产生干扰。

6. 回归现象：产品的收入是围绕某个平均值波动的，那么一次活动带来的高收入之后业绩多半下降，一段低谷的运营业绩后多半上升。但用因果关系去解释这一现象就会引发错误，比如把实际能力更强的团队认为更糟糕。

7. 锚定效应：这是我最喜欢的一个效应，因为它常见到朝夕相处。人们在回应命题时会从一个初始值（锚定值）出发，在数值调整到自己认为正确的范围后停止。但这种调整往往是不充分的。因此，当你可以给出锚定值时，你就可以影响人们的评估结果，因而标上「每人限购 10 罐」的牌子会比不标卖得还多。同理，当你听到某某游戏留存 80%的时候，绝大多数人都会认为可能也就 60%吧，很难想到并不见得没有 20%的可能。

8. 框架效应：同一事物的不同表述方式会让人产生不同的感受，比如「手术后 3 个月内的存活率是 90%」和「手术后 3 个月内会有 10%的病人死亡」，虽然两个表述的意思完全一致，但前者更容易引起受众的积极感受，哪怕受众都是医生（专业人士）。所以，最近出的卡牌游戏大部分都挂掉了和最近依然有卡牌游戏做成，这两句话对你引发的心理反应是不同的。

9. 启发式判断：处理自身不了解的问题时，人们倾向于找到一个简单或熟悉的问题，并用该问题的答案替代真正的答案。这对于初接触游戏的外行人士几乎是通病。有题材就一定能成功、Q 版就能火、开发时间长的产品必死……真是精简到极致。

10. 可得性偏见：评估事件时，我们会给予自己有直观感受的部分更高的权重，即忽略或低估自己不了解的部分。比如，高估新手引导的作用、高估界面设计的影响因素。

11. 前景理论：人们规避损失的愿望强于获得收益的愿望，即从损失 100 元得到的痛苦大于获得 100 元得到的快乐。所以会发现很多老板砍下属的项目极为遵守商业理性，但对于自己参与的项目一拖再拖。

12. 前景理论推论：人们倾向于在获得收益时偏爱确定性，在遭受损失时甘冒风险。比如在 100%获得 900 元和 90%获得 1000 元之间选择前者，在 100%损失 900 元和 90%损失 1000 元之间选择后者。这其实就是很多公司做不大的原因。

最后一个效应，量化可靠性。量化公式可以帮助修订主观判断的偏差。所以，有评分表帮助的面试官即使依然偏见很大，从概率上说仍然会比主观一次性判断的面试官更为准确。 终于，我们可以转到文初所述的「模型思维」上来了。为什么游戏运营有章可循，正在于其有模型可依。按照 Couresera 公开课里所教，建立模型的步骤为：

1) Name The Parts：定义参数，找出与模型有关的因素，比如游戏的 DAU、MAU、留存、打开率、在线时长、付费率、ARPU、ARPPU 等等。

2) Identify Relationship：鉴定关系，各参数之间是否又算式，比如总收入必然等于登录用户 * ARPU。

3) Work Through Logic：根据现实逻辑进行演算。

4) Inductively Explore：寻找规律。

5) Understand Class of Outcome：输出结果。游戏的变化因素是非常少的，比如节假日等。相比起来，原油产量和油价之间的参数及关系极为复杂，油价曲线初看简直是毫无规律。

6) Identify Logical Boundaries：确定边界。比如说降价到多少会产生负效果。

7) Communicate：交流。建立模型可以让人们方便交换彼此的想法。比如说运营方面的术语众所周知，大家交流心得也比较方便，不

像游戏评测那么没有标准。

同样，孤立地判断游戏品质过于主观，但把平台用户情况、过去产品情况、团队情况、初步运营的数据情况、评测各权重等因素都考虑进来，可以建立起同样的模型，至少是一套可以用于交流的量化公式。

但新的问题又出现了。数字能给人一种精确感，让你觉得前途更安全——收入升上去，成本降下来。但模型越是精密复杂，就越有可能错误地描述了现实生活中人的实际活动。因为它们让高管觉得「一切尽在掌控之中」，所以这些数学模型往往又会起到反效果，产生新的意想不到的问题。数学模型在逻辑上是一致的，因此它们排除了模糊性。现实生活中，模棱两可是真实存在的，每当有多个同样重要但彼此冲突的行动路线相交时，模糊性就发生了。可惜数学模型不会反映这一点。模糊性之外另一个致命点在于商业有时候需要赌博，需要决断，而模型只能提供可能性。比如由数学家 Merrill M. Flood 在 1949 年首次提出的「未婚妻问题」，关于如何找到最适合自己的配偶。数学模型给出的答案是拒绝到所有可能成为配偶的人中前 37%，最有希望可能找到最好的。但妈蛋谁知道这辈子可能遇到多少个呢？万一就一个呢？

所以，模型思维最大的作用，并不是为了追求一个复杂的模型和精准的答案，而是从实践中抽象出反映本质的概念，用演绎的方法和计算，揭示其中的规律推出合乎逻辑的结果，才能用来指导实践。

创业人生

游戏人生与创业人生

THE GAME OF LIFE AND BUSINESS

了解真实的世界，
让认知更全面，你的梦想才有可能前进

勿忘初心

是好玩重要？还是赚钱重要？无论是初入游戏行业新人，还是在游戏行业地滚打爬多年的老人，面对这个问题，依然不知道如何选择。

先从一个段子说起：

如果你没步入社会，只在乎钱，那么无可救药；如果你步入了社会，还不在乎钱，那么无药可救。

任何一个问题，不同背景、不同境遇、不同立场、不同年龄的人给出的答案是不同的。

游戏行业中一半从业者都是因为自己喜欢玩游戏，而不是喜欢做游戏，加入到其中。在 2000 年以前，游戏本身和赚钱是无关的，那时候的从业者，不是理想主义者就是社会淘汰者。到当今这么成熟的产业环境下，有部分人员在加入前不知游戏为何物，依然最终成为中坚力量。

在你真正从业以后，有无数个声音会让你逐渐忘记你因为什么来做游戏。如果你是误打误撞进入的，很好，自然成长即可。而既然你问出这个问题，一定要记住做游戏首先不是为了赚钱，这样岁月流转之后你回首来时路，才会不忘初心，不怕挫折，最终找到你所认同的答案。相反，为了赚钱而来，你反而可能迷失自己，怀疑自己，尽管也许真的赚到了钱。

开发游戏如果以赚钱为动机，在这个前提下，很难做出好的作品。没有好的作品，更不可能找到作品的附加价值及产业化的方法，这才是恶性循环。

不管你是否因为喜欢玩游戏而进入开发游戏的领域，开发完成的游戏一旦进入市场就变成了商品，这与其他商品的生产没有什么质的差别，一样有着品牌、质量、创意等方面的差异。同时，发行方的实力、能力和推广方法也不相同，所以它也会直接影响到产品的收入。对开发商和发行商而言，游戏已变成了一般等价物——货币；而对玩家而言，自己的货币变成了体验。所以，游戏行业要发展，必然需要强大商业体系的支持。

原本仍在摸爬滚打中的手游市场，还未来得及完成产业结构的调整与

行业秩序的规范，便在各方跨领域资本的狂轰滥炸中愈显芜杂。开发团队、投资者、发行商本该互相支援的体系，在先天营养不足又严重缺失法律支持的环境下步履蹒跚，缺乏远大理想、严格规划、专业知识，一切都以短期牟取暴利为宗旨，使得许多团队不断分裂，原本开发者和投资者如鱼得水的关系也经常不欢而散，甚至形同路人；有的开发商和发行商之间则相互拆台，在不断的内耗中大伤元气，丧失了共同发展的良机。

在欧美艺术界，一直有着不成文的规矩：画家往往只与一家画廊合作，彼此间极为重视契约精神，画家一经画廊签约，其作品的使用权与所有权都不再独属于艺术家本人，而画廊则负责全力推广、宣传、展览、销售等学术及商业活动。长达数十年甚至一生的合作，艺术家与画廊、经纪人建立了彼此坚固的信任基石，唯其如此，才能统合艺术事业的共同诉求，并不断为之努力。

虽然大部分游戏都谈不上是艺术，但按照产业链上各个环节的分工来看，市场原本和开发者无甚关系，推广、营销应该是发行方的事情。但是当巨额资本纷纷涌向游戏产业之时，大批开发者们不甘于公司的「盘剥」，用更精简的团队和积累的部分资源，再加上到处展示和宣传半成品，把业务包圆，希望能独享胜利果实。同时，发行和渠道也乐见其成，增加了产品选择的机会。

手游创业团队有两种走钢丝的办法：一种是把所有钱拿来做表面功夫，所谓好卖相，之后签出个好价钱，多维持几个月的生存来期待产品的「内在」更加完善；另一种是把尽可能多的钱拿来打造好的游戏机制、游戏体验，即便不是所有发行或渠道都能看上，但随着时间推移，终究有人识货，而且能识货的，必定是真心实意。以上两种，哪种更合理？这便取决于初心。

有一句话，是对书籍的至高评价——为书所获，即便忘却呼吸也可维持生命。能被玩家认为是好游戏的又何尝不是如此。想着捞一把就走的游戏开发者，到最后能做出好产品的，从未有闻。

一叶绽放一追寻，一花盛开一世界，一生相思为一人。不忘初心，才能始终。

初次创业该如何定位

创业这东西，经验都是血和汗积累出来的，没经历过，听别人说出来不是大打折扣而是几乎无效。拿我来说，刚工作时候工资 1.5K，如今 20K，生活成本一直保持在收入一半。工作十年时间，累计积攒 50 万，创业过两次，一次无薪（自己出钱），一次低薪，直接导致如今无车无房无存款。所以说在定位创业方向之前，最最重要的是看自己是否适合创业，不要盲目创业。

美国创业学会有一套精简的创业者测评试题，可以进行自我测评作为参考。测评样题如下：

选项：经常（ ） 有时（ ） 很少（ ） 从不（ ）

1. 在急需做出决策的时候，你是否在想：「让我再考虑一下吧？」

2. 你是否为自己的优柔寡断找借口说：「是应慎重考虑，怎能轻易下结论呢？」

3. 你是否为避免冒犯某个或几个有相当实力的客户而有意回避一些关键性的问题并表现得曲意奉承呢？

4. 你是否无论遇到什么紧急任务，都先处理烦琐的日常事务？

5. 你非要在巨大的压力下才肯承担重任吗？

6. 你在决定重要的行动计划时常忽视其后果？

7. 你是否无力抵御或预防妨碍你完成重要任务的干扰与危机？

8. 当你需要做出可能不得人心的决策时，是否找借口逃避而不敢面对？

9. 你是否总在快下班时才发现有要紧事要办，只好晚上加班？

10. 你是否因不愿意承担艰巨任务而寻找各种借口？

11. 你是否常来不及躲避或预防困难情形的发生？

12. 你总是拐弯抹角地宣布可能得罪他人的决定？

13. 你喜欢让别人替你做自己不愿做的事吗？

评分标准与计分：「经常」4 分，「有时」3 分，「很少」2 分，「从不」1 分。然后将所得各题分数累计相加。若得分在 15 ~ 29 分，说明你是一个高效率的决策者和管理者，更会是一个成功的创业者；在 30 ~ 39 分，说明你大多数情况下充满自信，但有时犹豫不决，不可一概而论有时候犹豫是成功稳重和深思熟虑的表现；40 ~ 49 分，说明你不算勤勉，应彻底改变拖沓，效率低的缺点，否则创业只是一句空话；50 分以上，说明你目前的个人素质与创业者相去甚远，需用心培养和锻炼。

虽然问卷看起来教条，但我不得不承认如果当初真的认真评估过自己，至少我会选择跟随别人创业而不是自己创业，可能结局会好一点。

如果创业者对自己有了一个比较客观的认识，再结合自身所处的内外部环境状况，对于能否创业，是否现在创业就会有一个比较清醒的认识。如果最终决定创业，选择方向的时候可以考虑。

模式一：加盟型

加盟经营作为一种快速扩张的商业模式，受到很多人的追捧。正因如此，社会上的特许加盟项目种类繁多，良莠不齐，如何选择就成为加盟创业者的首要问题。连锁加盟的创业者必须具备以下三大关键条件：

（1）要具有理智型的性格
（2）要有相关的行业背景
（3）要有一定的经济基础

加盟经营的一个显著特点就是要具有品牌知名度和成熟的加盟管理经验。尽管如此，选择加盟经营也未必会轻松成功，即便是选择了一个非常成熟的加盟体系，同样有经营失败的风险。在挑选之前，要考虑好自己的能力范围，加盟总部能提供什么样的支持，从而做到「知己知彼」，精心挑选。选择品牌可以按以下步骤进行。

第一，获取相关知识，掌握加盟要领

创业者首先要进行资料搜集，搞清楚什么是特许经营，其核心要素是什么；加盟经营与自主创业相比有哪些优势；加盟商总部能提供哪些资源和支持；加盟过程中容易出现哪些问题，如何避免和解决这些问题；国家对加盟经营的政策法规是什么；目前加盟体系的发展情况如何；加盟者经营失败的原因有哪些等等。这些知识可以通过专业书籍、行业报道、特许经营展会和相关的网站等来了解和掌握。

第二，充分市场调查，慎重选择行业

虽然加盟体系很多，但并非所有行业都适合加盟。很多加盟体系也有特殊要求，并非都适合创业者，因此选择哪个行业很重要，这需要做大量的市场调查。

1. 通过行业分析，确定加盟体系的行业潜力，避开夕阳产业。
2. 为了减少竞争，尽量选择门槛高的行业。
3. 该行业的竞争状况是否激烈，否则将来的经营利润会很低，风险加大。
4. 要加盟的体系是否具备三个特点：简单化、标准化和专业化。
5. 创业者有没有相关行业的从业背景，一般来说是「隔行如隔山」「做熟不做生」。
6. 要考虑产品或服务的生命周期，容易被替代的加盟体系往往会昙花一现。

第三，深入加盟商内部，精心挑选品牌

在确定了行业之后，然后是确定品牌。相同的行业不同的企业经营状况差别很大。因此要对加盟商进行详细的考察。

1. 要看加盟商总部的组织、价值观与文化与自己是否相容

2. 要看加盟条件是否适合

加盟的条件主要包括：加盟费、加盟经营的规模、经营的总投入、加盟总部的承诺、加盟的经营年限等。作为将来的加盟者要充分考虑自己的经济承受范围。如果是加盟者拿自己的原有店面加盟，也不要对总部期望太高。更需要考虑加盟体系的产品结构、品牌效应、价格体系能否给原来的店面带来更大的升值空间。

3. 考察加盟总部的经营情况及服务承诺

总部的经营情况包括三个方面：

一是总部经营实力，即资产状况、经营管理能力、广告促销力度、研发新品能力等，可通过实地考察掌握第一手资料。二是开展业务的时间。如果加盟商已经经营了很长时间，说明其管理经验相对更成熟。三是总部的培训承诺。获得加盟商总部的培训支持，是加盟体系良性运转的核心要素之一。四是有没有巡视监督。加盟总部是否定期或不定期去各加盟店进行巡察，也是加盟者必须关注的。

总之，加盟创业有他的优势，也是一项非常复杂的过程，创业者还需要具体情况具体分析。

模式二：独立型

（一）拥有核心技术型

这种创业类型一开始就确定了创业的基点是所拥有的核心技术。然而并不是所有的技术都能成为核心技术，能带来利润。因此创业者要对所拥有的技术做全面的市场分析。

作为拥有核心技术的创业者，首先要对掌握的技术有一个清醒的认识和明确的市场定位，然后再考虑技术转换市场商品的门槛有多高，投资有多大，根据自己的资源情况来实施创业。这类创业者一般都有理工科的背景，或者是实际操作和研发者及专利持有人，他们的特点是擅长技术，经营管理和市场销售能力相对薄弱，因此在创业前需要组建一个能力互补的创业团队。如果是买来别人的技术，要求创业者更要对行业有相当的熟悉和了解，对技术的可行性进行充分的论证后再决定实施创业。

（二）掌控客户资源型

这一类型的创业者，大多是从事销售的业务员或销售经理，在长期的销售工作中，与客户建立了稳固的业务关系和私人关系，取得了客户的信任。

商业竞争中越来越多地塑造品牌，是与客户建立忠诚度的一种体现。所以，全面提升客户满意度、树立企业品牌形象、建立忠诚的客户群，形成战略型的伙伴关系就成为企业资源，同时很大一部分也是销售人员个人的关系资源。

有稳定的客户资源，是一笔大到无法估量的无形资源，这种资源一旦有了合适的机会就能迅速积累大量的财富，就像滚雪球一样，非常的庞大。人脉资源是创业的第一资源，有各种良好的人脉关系，可方便地找到投资、找到产品、找到渠道等各种创业机会，人脉资源是创业者成功的基本条件。

拥有了客户资源，其实也要分析，是否是这种资源完全被你掌控。很多这种资源都是在原来工作中积累，靠个人情感沟通与原公司提供的产品与服务，从而赢得客户和积累下来的客户。客户在选择供应商的前提，仍然是你能为他带来什么？低价高质？或是对个人有好处？这需要分析，跟自己所处的行业也有很大的关系。

既然有了资源，创业的方向也就有了，剩下就是系统地分析这些资源具有多大的价值，有多大的抗风险性，有多大的忠诚度，是否容易被模仿等等，至于起步，根据自身的资源情况找合作伙伴或者自己单干。如果你的客户资源独立性很强，可以找有实力的投资商，各取所需，如果你的资源忠诚度不是很高，那就需要不仅有资金，还要信得过的真正的「伙伴」了。

模式三：特殊环境资源型

所谓特殊环境资源，是指创业者在地域空间，社会人际关系空间拥有的能够利用、嫁接的资源，比如：当地的矿产资源、特殊农副产品资源、独特的民间艺术资源、特有的人文市场资源、个人的海外关系资源、其他社交人脉资源等等。

这些资源对创业者来说，具有一定程度的专属性，在这些熟悉的环境资源中识别和选择创业项目，更具有针对性、把握性，创业者也更会有信心。如何利用这种特殊资源，就要创业者根据自身的情况仔细研究和分析了。首先要找到这种特殊资源与市场的结合点，突出资源的特性，然后再确定创业的商业模式以及运作方式。

模式四：模仿型

对于初次创业，模仿可以大幅降低成本和风险，因为这些能力提供了更有效进行模仿的基础设施，但是并不能消除成本或风险。模仿别人时既可紧紧追随，也可有选择地追随及保持一段距离的追随。

创业模仿在各个行业都普遍存在而且备受欢迎，因为通过模仿，往往能够收到事半功倍的效果。模仿，能够使创业者找到一个很好的参照

标杆。比如，谁的市场占有率最高？谁的产品技术含量最高？谁的客服水平最佳？谁的设计研发能力最强？谁的制造技术最先进？所有这些方面都可以成为创业者去刻意模仿的一个对象，只有这样才能使自己少走弯路，在众多的创业者中脱颖而出。

在具体进行创业模仿时，创业者还应该把握好一点，那就是不要一味地去照搬照抄模仿对象的一切，而应该根据自身的实际情况，有所鉴别、有所改进地去模仿。这样一来，既能够有效避免法律上的纠纷，同时也能更好地打造出自己的核心竞争力。因为，被模仿对象的商业模式、管理方式甚至产品都是可以模仿的，但是它们的核心竞争优势及企业文化往往是模仿不到的。所以，创业者在模仿中应该注意去打造属于自己的东西，在模仿的基础上做到超越。

创业模仿的大忌是完全「照搬」，因为这样的模仿很可能会出现「水土不服」的现象，因此，在模仿的过程中，创业者需要根据自身的实际情况、根据目标顾客的现实需求去做针锋相对的改进。通过这种模仿方式所创建的企业，才更容易形成自己的竞争优势，才能取得创业的成功。

模式五：创意型

创意或者概念创业，就是将创意、点子、想法通过努力转换成现实的商业模式来创业。这些创业概念必须新颖，能够激发顾客的消费欲望或改变原有的消费习惯，其实质就是能开拓新的市场。创业需要创意，但创意不等同于创业，创业还需要在创意的基础上，融合技术、资金、人才、市场经验、管理等各种因素。

创意型创业中的两种创业思路：将传统商品和服务融入文化创意因素，以增加文化附加值的创业思路；研发新技术、新产品、新功能的科技创意创业思路。创意创业，在当今有强大的时代背景。首先是知识经济的来临为创意创业开创了新的时代。其次消费者的偏好也在转变。现在是一个消费的世界，经济的发展要靠消费来拉动，消费社会的形成为创意型创业的兴起、创意型创业模式奠定了坚实的需求雄础。随着社会的发展，人们的消费偏好发生变化，主要表现在以下几点：

1）消费领域拓宽，消费结构升级。人们在关注传统的物质消费的同时，服务消费比重日益上升，消费更加多元化。

2）消费差异性需求的增长及个性的回归。现代消费者往往富于想象

力、渴望变化、喜欢创新、有强烈的好奇心，对个性化消费提出了更高的要求。正是这种个性化消费使消费者需求呈现出差异性，也正是这种差异性为创意创业者们提供了机会和思路。

3）消费层次及质量的提高。如今的消费者不再单单以追求所需商品为目标，而趋向于希望消费能够给自己带来更多的乐趣。也即人们的消费不再只是满足生存的生理性和物质性产品，更多的可能是一种精神消费或者是符号消费，即将消费品作为符号所表达的内涵和意义本身构成消费的对象。人们通过追求精神消费，从而获得一种体验、获得一种愉悦、获得精神上的满足。而创意创业者们在文化层面上的经营模式可以很好地满足这一需求。

4）消费者的主动参与性增强。消费者会主动通过各种渠道获取自己所需产品的信息，甚至愿意直接参与到生产和流通中来，希望与产品的提供者直接沟通。在这个良性的互动平台上，创意创业者们可以凭借其新企业自身具有较大灵活性和富于创新性的优势，利用信息技术在其创意的思路和理念中融入消费者，与消费者直接沟通、良好互动。

但此类创业并非易事，要求创业者首先就是一个思想活跃者，一个乐于接受新事物和挑战者。要善于通过对社会环境和消费市场及消费者的观察分析，激发出创意想法，同时又要有敏锐的商业嗅觉，还要具有将想法变成现实的操作能力。创意创业由于面临的都是未知的情况，要想创业成功，建立一个强有力的创业团队是最关键的因素。创意创业相对于其他形式的创业，风险更大，但如果成功，获得的收益也更大。

模式六：小团队另起炉灶型

在今天的市场中，经常看到一些集体跳槽的现象，有的是有一个公司集体跳到另一个公司，有的则是集体跳槽创业。一个由研发、市场、运营等各方面组成，优势互补的创业团队，是创业成功的法宝。IT 行业的创业有不少都是这种模式。

这种团队创业模式的特点是：创业还是基于相同或相近行业，对行业有相当的了解和把握；创业发起人具有很强的个人领导魅力，能够聚集一群志同道合的创业队员。可以充分整合团队成员各自的资源。创业成员不满足于现有的组织结构、公司机制、薪水水平，或者发展空间等等，具有接受挑战的冒险精神。不过这种团队创业，有可能遇到商业侵权或泄露商业机密等问题的困扰。

创业起步都是小公司，缺钱、缺人、缺资源，要啥缺啥，所以创业要解决的难题是从 0 到 1，从无到有。所以，刚起步的创业者不必整天想你将来会怎样，只需要选择并集中于尽量少的选择。「专注」是更强大的力量。

创业的成功是汗水 + 智慧 + 运气，没有天上掉下来的成功，成功也不能复制。年轻人初次创业和婴儿成长一样，会犯大量错误，走许多弯路，弄不好还会从桌上摔下来摔死，创业公司的成本风险是团队的学习成本，要付学费，但错误代价昂贵，但愿你不要摔死。

手机游戏的创业起步

一、行业未来

游戏行业因为具备了天时、地利、人和，接下来还会有很长时间的发展

天时：随着时代和科技的进步，许多的观念和习惯都已经完全地改变了，人们能够以更加开放的心态，来面对并接受新的事物。许多新奇好玩的事物，也已经渗透到人们的生活之中。越来越多人参与关注之后，便会有商机和人气，来支持整个产业的发展。

地利：因为硬件的配合，才能提供更多元的游戏方式。移动网络的发达，令游戏方式和需求大大改变，让人们有更多的目标追求，也更有话题和链接性。此外，微小科技产品的发展，使人们能够随时随地地上网，更是完全影响人们的生活习惯。

人和：长期受到游戏熏陶的年轻人，慢慢成为社会的中坚力量，有更多的资源来游玩发展游戏。而未来的下一世代，成长过程会接触到许多新奇科技，更能融入这科技游戏的人生。

此外，游戏还有三点其他产业不易复制模仿的特性：简单的体验性、多元性、轻松的阶段成就感。

二、手游开发关键点

题材是手机游戏的加分项，并不能决定命运。要考虑时效性和题材自身的深度。我们可以命名一款产品是三国杀题材而不是三国题材，在于其再创造。泛受众群越广，同时其游戏经历越浅，题材价值才越大。同时，越年轻的玩家基数就越大，所以动漫、影视的价值持久性大于传统小说。

表现与互动缺一不可：简单说表现是声光效果、显而易见的东西，像是画面、音乐、音效、人设、剧情等等，使玩家更容易融入游戏里。而互动则是像游戏系统、耐玩度、收集要素、成长要素等等可从中获得成就感。

表现由于不易复制，属于高风险；互动相对好复制，属于低风险。由于技术一直在进步，声光效果越来越好，传统核心玩家胃口已经被养

大，表现已占大部分。智能机的出现，游戏市场出现变化，出现新的休闲玩家，这些新兴玩家可能都没受到荼毒，所以对画面的要求都不高，比较容易满足，所以初期手机游戏比较注重规则与交互。但好日子不长了。

表现层面中制作水准很快会达到较高且提升极难的状态（边际效应），长远来看，艺术风格的作用性远大于品质把握。

制作特点上，端游像工笔画，美术上追求细致；手游像水墨画，重在感受。当画面缩小到手游屏幕上时，细致的东西表现不出来，反而会影响表现。

游戏核心方面，游戏性越单一越好，不需要向端游页游一样非常多的内容，而是把一件事做到底。要符合用户的预知概念。

此外，需要明晰玩家为什么来，为什么走以及为什么再来。手机游戏而言，如果能符合快速、刺激、简单又富有策略性的条件，便能够吸引玩家持续的游玩。以腾讯代理的怪物弹珠为例，便很符合这样的条件。操作非常简单，但是因应不同的场地状况和敌人的分布，便需要考虑路线和角度。战场上也会出现随机的物品，弹珠碰到后可以获得增益效果，增加了不确定性与期待感。由于整体游玩的节奏快速且紧凑，在短短 3～5 分钟的时间便能通关，快速体验到刺激的挑战和成就，很容易让人着迷。有趣的是体力设计，只要 3 分钟便能回复 1 点体力，但是关卡消耗的体力较一般游戏高；因此玩家的游戏节奏会变成玩约 10～15 分钟把体力消耗完，再经过 2～3 小时后又可以回来继续玩，黏着度非常高。

三、行业趋势

中国的研发实力必定会成长到与国外最高水准相持平。在产业模式上，手游终究会回归端游的研发运营一体的模式。端游时期发展到最后，大公司内部组建工作室；手游也会逐渐形成发行商或渠道包养开发商公司的格局可能。

未来发行商以两种运作模式为主：

a. 偏端游式的运作：与开发商深度合作，有利于产品发行节奏与产品控制力。

b. 偏页游式的运作：重点在找产品的噱头，有自己的导量模式，产品

品质不要求最好，但需要偏上的留存及收费数据。

渠道会保持几大寡头分割大块、中小渠道并存的局面，不会有大的变化。

竞争格局上，腾讯独大毫无悬念，新产品出头的机会越来越少，重点在于产品的区分度。所以，能具备对自身产品的用户群精准定位并自行运营的开发商承担风险能力大大提升。

技术方面，「工具」（不是指引擎工具，而是越来越多的特定类型游戏产品快速开发工具或模板）会越来越完善，制作门槛会越来越低。不能突破的技术层面未来将无法起到拉开产品和团队差距的作用。

四、立项建议

手机游戏的开发和其他平台的游戏开发，并没有什么太大的不同之处。但若就市场而论，手机游戏是一个变动极为迅速的市场，你现在看到觉得正在流行的游戏类型或玩法，可能不出一年半载就退烧了。正因为如此，手机游戏开发必须更敏捷、更专注，才能积极响应玩家的需求。玩家的口味每半年到一年会发生调整，部分用户会有渴望变化的需求。

团队想做什么样的产品，以及能够做什么样的产品。这两个问题解决，比一切都重要。一款游戏需要有 2~3 个特点，与同类型的其他游戏做出区隔。如：快速获得乐趣、吸引人的收集要素（虚拟或实体）；动作感的真实性；偏重故事性；硬派游戏搬到手机等等。

在国内做产品不要过于「策划向」。若要对已有玩法做改良和细化，会比较困难，而且越去考量平衡就越让用户群变小。同时，越是策划角度设计精妙的玩法，越要给玩家包装成熟且简单的表现，让大众能够接受。

最后，是把握住潜心研发与把握趋势的矛盾。研发要坐冷板凳，无须被任何外界炒作影响，要克服信息不对称的「恐惧感」。如果想要了解时下潮流，不需要参加各类会议，而不妨去参加一些过去不常去的活动。如果你不了解年轻人，可以去看一场漫展；如果你不了解低端用户，请坐火车去一趟乡村——这些都很容易。通过参加这些活动，开发者将有可能了解某些鲜为人知的趋势，继而为其游戏赋予竞争对手未必有的优势。

五、小团队如何生存

小团队的竞争力在哪里？一个人再怎么厉害也只有一双手，虽然有的独立开发者是以个人空余时间，当成兴趣去做，但这样就很难于短时间内跨级竞争。所以，先得组一个合理规模的团队。一个团队的磨合期至少需要半年，既然都决定付出心血制作游戏了，那么不妨花一点时间沟通。对于那种热心过度干涉过多或者喧宾夺主的成员，那么不妨告诉他／她：如果真的希望更多参与策划「您理想中的游戏」，那么您应该去组建自己的团队而不是加入我们。

人凑好之后做什么呢？首先要「知己」：先认清什么游戏是自己能做的。假设团队已经齐全了，该如何判定自己的团队能做到什么程度？或是有可能做到什么程度？知己知彼，在进战场和巨人拼命前，也需要理解自己的机动能力。

新手团队常出现的问题是，因为经验不足，而错误推断完成一件事所需的时间和资源，结果时间花掉成果却没有，白白浪费时间和资源。简单说，就是刚刚学内功的人，不知道乾坤大挪移需要多少内功根基才能学，结果胡乱跑去尝试，让自己自绝经脉而死。

大公司都有数人以至数十人的团队，去专门处理一个领域，而且已经有许多年的历史演变，正常来讲是不可能竞争的，就像超大型巨人一样，但小团队是否完全没有任何机会呢？机会，总不会是零的。小团队的优势在于：

· 沟通速度

这是唯一能胜过比你规模大的团队的主要优势，人越多，出现的沟通错误自然上升，所有有规模的公司，也要花费非常多的时间去做前期的沟通准备。

要让 10 个以上的人，当中有美术／程序／商业／设计等等不同的专业人士，确保他们都知道自己在做什么，要如何配合，是非常花时间的事。当然，只要他们同步了，开发速度会比你高，但如果默契好，前期你能节省很多用在沟通的时间，以及减低沟通出错的概率。

· 低成本

尽全力地把成本压下来吧，人少的好处是成本相应减低。

· 制作你心目中的游戏

很多在大公司的员工，未必能制作自己心目中的游戏，作为小团队，这个算是小小的好处吧，但这个算不算是优势很难说，毕竟自己喜爱的东西不一定合观众的口味。

小团队的最大武器就在于「不同」。不过，不同不代表好。「不同」和「创新」的定义并不同。创新是带有褒奖的意思，当玩家觉得一个游戏创新，那这游戏就赢了，但当玩家觉得这个游戏很「奇怪」，那就是完全相反的情况。「不同」可能是「创新」也可能是「奇怪」。

这就是大公司不敢去创新的原因。对小团队来讲，因为没有其他武器，这就变成唯一能和大公司竞争的武器了。

不同可以有很多种，先说说最容易的取向，例如:

· 外皮不同

换掉美术风格、走恶搞路线、找当红的题材做蓝本，都是常见的手法。换皮是很多公司的做法，虽然一票行业内的人在骂，可是这一点点的不同，事实上也真的吸引了不少人。而恶搞题材，甚至恶搞当红的题材，也是很不错的卖点。

· 市场不同

打别的市场，找不同的群众，避免直接竞争，就算是一模一样的旧东西，依旧是特点。有不少旧的游戏，从别的平台移植到另一个平台，或是卖到不同的地方，改变了语言，也得到不错的成绩。

· 价钱不同

收费定位和市场的关系丝丝入扣，如果是免费游戏，对中小 R 好一点，不要那么黑，也是一种有效的方法。

以上三点一般可以混在一起使用，也是很多游戏公司常用的手法，但对比较成熟的玩家来说，光是这几点的不同，依然无法让他们觉得创新。对小团队来讲，最有竞争的不同之处，通常都是在玩法和故事，但这两方面是最难做得好的，所以在进入设计前，要先定好设计取向，从不同的同类产品，找寻他们的共通点，然后尝试找出其他设计取向。

找寻不同之处的同时，还要懂得如何保留应有的要素，有些要素不同了，可能就会变成奇怪的东西，所以平衡点一定要抓得很好，而且你会发现，某些不同的部分会让游戏出现其他问题，甚至会明白为什么其他同类游戏不走这条路。你更会发现，有些你认为不同的设计，早就出现过，只是你不知道，或没有成功。

另外请谨记，所有人一开始都不会认为你的产品是不同的，起初你会听到很多人说「这一看就和 XX 一样」的评论，然后当他们开始玩，对于你的不同之处会有非常多的问题和质疑，甚至会觉得不习惯，所以推广时一定要很小心地让玩家知道产品的差别和特点。

不过也有不少例子，其实只是随心地追求不同，而获得成功，太过于执着于创新也未必一定是好事。很多人在制作游戏的过程中，会陷入所谓的「开发者的迷思」，自己认为很容易而玩家认为很难，自己认为很有意思而玩家认为很无聊。

那么如果打算选择更艰难的原创取向，该怎么办？要么从过去设计中简化抽取，要么做纯正的原创，真正从基本的情感规则开始思考。所谓独立，凡事必须从 Why 开始思考。不要从选定「类型」开始创造，而是要先深究人的本质。「为什么人会对这种事物感到有趣？」「为什么人会感到快乐？」「为什么会感到畅快？」不断发出疑问后，自己想要塑造的事物就会从这些问题的答案中渐渐成形。如此这般，就能够从中创造出超越既有类型框架的崭新事物。

真正的独立游戏开发者，不该只是自己出来开新公司就叫独立，而是要为了创造前所未有的全新体验而努力，跳脱出类型框架，研究人类的情感，适当且合时地将其呈现，否则只能叫小型游戏开发团队。

原创从来都不容易，但社会从来没有共识，如何去理解游戏抄袭。这个现象很特殊。换作是一件现实产品，只要后来者做得更好，没有消费者会买「原创」的账，比如汽车、建材。然而换上了一首流行曲，别说原曲照抄，就算只是其中几句类似，就被骂得狗血淋头。此无他，前者是工具，讲求价钱和工艺；后者是创作，讲究创意和艺术性。所以社会对游戏抄袭看法不一，背后其实是对游戏的本质没有共识。

真正的答案是什么？永远不会有共识。关键是我们自己相信什么、追求什么，愿意为此付出什么、牺牲什么。在全民做游戏的年代，将会有越来越多的人做出自己的选择。

创业不是自欺欺人

创业这件事，有太多人都走过弯路，抛洒过狗血，包括我自己。我真诚地对创业者们表白，如果不想浪费生命，请务必回答下面的四个问题——

1. 你明确你的目标吗？

你为什么要创业？短期目标？中期目标？不论是什么原因创业、目标是什么，一定要写出来，而且要非常精确，像打算在 3 个月内完成产品或要在半年内达到每月 30 万元的营收；不要只用想的，因为用想的很模糊，当你「写」下了目标，你的生活重心、思考方式、花钱的方式等等，都会绕着这个目标打转；这就像很多人总是说「我想要很有钱」，但一直没有富有起来，因为只有想并没有做，而且也没有一个精确的目标，于是几十年来也都只在想的阶段。

然后用 Excel 做一份支出、收入的明细，来评估创业项目是否能够执行。表格不要写得太复杂，我们不是会计师，最好是自己一下就看得懂，旁边的人也能懂。目的是为了对创业项目有一个较清楚的概念，也能从美好的幻想里真实地感受一下现实，了解自己是否太过乐观、有没有忽略了什么事？

记得，要适当地悲观一点，真正开工时会比较有弹性；因通常初创业的人都想得不够周全，又或者有一些执行后才发现的问题。

2. 你真的了解这个行业了吗？

隔行如隔山，就算是开饭馆多年的人打算要做酒店都不见得做得好，更何况做不同的行业；如果你决心要投身进来，但都没有相关的经验，我建议不要急着开始，先去找相关的工作做个 3 个月到半年，认真地学习。

除非你很聪明、有大笔的资金，可以让你在经营的时间里慢慢学习、慢慢烧钱，要不然不要没有经验就创业。

3. 资金足够吗？

建议准备最少半年以上、一年的资金，因为基本上半年就可以知道能不能成功（当然必需每分每秒地投入）；如果资金不足，明明就快要

成功了，但资金却撑不到那个时候而失败，是很可惜的。而且，除了开创事业的资金外，别忘了生活资金，要计算到自己平日的生活、家庭开销，这部分关系着你未来面对事业以外的压力。

通常越是疯狂的创业者，往往越是穷光蛋，往往会到处找钱。但你越缺乏经验，越不应该拿外来的资金。花别人的钱很痛快，但也是牵制你创业目标的羁绊，原因在于：当你向外人请求资金融资时，你也得听命于他们。一开始大家有共识，还不会出问题。但发展下去呢？到头来终究是鸡飞蛋打。而且，花别人的钱会上瘾。天底下没有比花别人的钱更容易的了。一旦花光你就会再向投资人要钱。每要一次，他们就从公司再多拿走一些，直到你发现你面临两个选择：听从安排、一拍两散，不管是哪种，都可以当自己没有创业过。此外，筹资的社交会耗费心力，在你应该一心一意打造事业的时候，这些活动让你失去了思考创业正确的目标及时间耗费。

既然选择创业，宁愿穷着失败，也不要富着饿死。

4. 想好退场的可能吗？（你能承担失败的结果吗？）

这是必须要想的，为了自己也为家人，要思考真的失败之后，失去的金钱、时间甚至原本的前途，是可以承受的吗？大多数人都是为了有更好的将来（金钱、前途、乐趣等），也没有太多的本钱可以重来，更要去思考退场。

有的创业故事很吸引人，借钱创业，终于成功地成为一个大企业；或为了投入自己兴趣创业，而在中年辞去了高薪的工作，最后赚得比以前还多，当然成功的案例有可以学习的部分，但成千上万失败的创业故事没有人会报道。

让我告诉你一个事实，如果这是一个公平公正的世界，龟兔赛跑中最终会是坚毅努力的乌龟赢，但是你我都知道，我们所处的世界是绝对的不公平也不公正，在一个不公平不公正的世界，乌龟要怎么样才能赢得比赛？龟兔赛跑的开头是这样的：有一天，乌龟和兔子在谈天，不知不觉说到比较谁跑得快，于是兔子便邀约乌龟比赛跑步。你看到了吗？兔子邀约乌龟按照兔子的游戏规则比赛跑步，在一个不公平不公正的世界里，乌龟只有一个机会赢，那就是破坏兔子所设立的游戏规则。

请你勇敢打破规则，作为一个外行。如果你只能亦步亦趋，妄图靠「决心」取胜，还是趁早离开这自欺欺人的游戏吧！

如果上面四个问题你的心中已经有了答案，那么继续往下看：

创始人需要的是心胸、魄力和学习能力，同时找到真正能屈能伸的高手才能助一臂之力。作为初创公司的老板，应该自己将公司带到一个规模，再寻求转化或转型，这时找真高手来，同理念、给舞台、分享利润，成功概率会高一些。

当然，也不是没有成功的例子。我的一位企业家朋友遇见一位高手，谈了一年直到理念契合，对方出力也愿意出资金建构自己的梦想，后来合作事业越做越有起色，可谓双赢。成功的主要原因是这位高手愿意冒险，全心投入完成自己梦想，而这位老板也愿意让利以及提供舞台，但这是可遇不可求之事。小公司最好还是自己培养人才，真的来不及要挖高手，心里要有准备，能识人，给舞台，给利润，或许可以像刘备得诸葛亮一样如虎添翼。

无论是找合作伙伴、招人还是找投资，在一穷二白两手空空的时候，更多需要靠自身格局来吸引或影响对方。但往往越没有格局的人，越喜欢看关于格局的文章，并且倾向于认为自己不是「没有格局」，而是在每个选择上做出更有利的选择，或者是——「时间不等人」。

大家都喜欢过好日子，所以在职场上多的是浑水摸鱼、宠爱自己的人，少有人自拿砖头砸自己的脚，挑吃力不讨好的做。以前公司有一个公认超级难搞的玩家，大家闻之色变，所以没有哪个客服会自愿处理接待，最后有一位新员工说他愿意试试，这时候大家都松了一口气，总算解决了个烫手山芋。这位员工一开始一样被骂得七荤八素的，但是他一点也不以为意，总是甘之如饴，甚至告诉对方，还有什么需求尽量说。说也奇怪，这个刁钻的家伙骂声越来越少，有一次还破天荒地打电话来称赞这位员工。这位同事一年后用最快的速度得到了升迁，接下来被主管赋予更重要的任务。

建立信任感真的是一件不容易的事，那是靠许多情感的堆叠与时间的累积所催生出来的联结，但要让信任感瓦解，真的是非常容易的一件事。而在没有信任之前，做什么样的选择，则完全取决于「共识」。和格局大的人如果有共识，才真正说明你有格局。

做人首重什么？饮水思源。投资者以资本换股权合情合理。投资人并不只是那个贪婪的摘桃人，好的投资人会帮你一起种树、施肥、浇水、灭虫，所以理所当然他也有资格分享果实。

饮水思源的道理人人懂，但我看到能做到的人真的不多。如何在合作最开始的时候让对方受益，是值得思考的问题。不管在做任何事、说任何话以前，站在别人的角度看世界，会是成长的第一步。

天使投资就是整个社会的镜像，有多元的需求、多元的群众，有热血的登高一呼，也有务实的声音，有人风光一时，也有人默默离开。包括出资者或创业者，都是曾经试图实践梦想的人；成功与失败，总有人得意或失意。俗话说，看人挑担不吃力。不仅是开设高科技公司，创立任何一种公司，都需要把自己要做的行业和大环境先研究清楚，把所有可能相关的机会放在一起，最后形成一个完整的拼图。只有经过多年的历练的人，才会知道大的拼图是什么，然后集中精力做其中的一块或几小块。

不能用你现有的资源决定你做什么事，而是思考要完成你的事业，需要哪些资源。太多的公司或者个人，用现下手中所有的资源来决定产品的品质、自我的人生定位。你一不守住，无意间就在走下坡路了。手中的资源是用来吸引更多资源的，一步一步地去完成小成功，大梦想。

人生如何选择

本文的缘起，因为几年前带的一位实习生，现在在鹅厂工作得不开心，在换岗、留岗、跳槽、改行中左顾右盼，又一次来寻求建议。在我印象中，似乎他从第一天就在犹豫如何「做选择」。

了解我的人都知道我不光后知后觉，后来进过坑爹团队，做过坑爹产品，项目被砍过，创业失败过，被老板忽悠过……

这就像是今年金曲奖李宗盛《山丘》的歌词：

越过山丘 虽然已白了头
喋喋不休 时不我予的哀愁

所以……我能给予的建议不会是高大上的光辉引领，更多是蛮荒生长中的些许教训。

有人曾经问我：「你是如何度过你每次的挫折与失败？」

这个问题，我也同样问过别人，一位年纪较大的成功人士。当时他看着我，用开朗又怀念的口气说：

「我是乡下出生的小孩，家里的兄弟姐妹又多，所以当初我考上大学的时候，爸妈其实是很担心的。他们为了让全村第一个大学生可以顺利念书，到处借钱把学费凑出来给我。即使他们这么努力了，但还是无法凑齐所有的学费，所以我大学的时候必须靠家教负担生活费以及部分的学费。

有一次买必须的书用掉了我身上所有的钱，距离家教日还有一周，我又不好意思跟家教的家长预支薪水或跟同学借钱，再加上室友对我也不太友善，我只好每天深夜去食堂蹭剩饭，打算这样度过整个星期。

你能想象年轻人的饥饿吗？我真的觉得很痛苦。比起绝大多数同学，我家里的经济状况真的很糟，我在大学四年甚至没有自己花钱在学校外吃过一次饭。我感到自卑，问自己为什么家庭不如人？同时又感到失落，问自己为什么要这么辛苦地念大学。

那星期的家教结束后，我走了 10 站公交的距离回到宿舍。在走回去的路程中我突然领悟到一件事，现在的我是过去的我「做选择」所造

成的，所以现在的我也正在「选择」未来的我。

很多事情我们真的没有办法选择，包含我们的出生背景、爸妈的薪水，以及整个大环境对我们友不友善。但相反的，我们可以选择的事也很多，我可以选择继续怨天尤人，也可以选择奋发向上。我知道这听起来是很无聊的说教，所以我直接跟你说重点，重点是，忽略掉那些你无法选择的鸟事，专注在你可以选择的事情上，因为你正在选择未来的你。

过了若干年，当我大约 30 岁时，因为公司内部的疏忽造成严重的亏损。那时候身上所有的卡都被我刷爆了，公司户头内剩下不到 6 万元，我再过两天就要发出总共 9 万元的薪水，我离开办公室在车水马龙的路上走着。

突然间，我觉得好像又回到大学时绝望的那个我，只是我那时候是走在冷清的郊区，现在是身处热闹的市区街头。相同的困境，我能做的选择就是回家洗个澡，想法子找钱；或是选择就此撒手不管，让公司倒掉。

走在冷清小路上的那个我，选择了继续奋发向上。所以我后来完成了学业，毕业几年后娶了一个不错的老婆，组织了家庭。我也累积了一些资本，所以尝试着自己创业。

你可以说我在 20 多岁时的选择，造就了走在市区街头的那个我；而当初走在市区街头的那个我所做的选择，成就了现在这个我。」

他跟我讲这个故事的时候，公司市值已经过亿。

与之对比的是，一直拥有很多选择，但总是选择其中最不用操心的选项，则造就了后来跌跌撞撞的我。

很多人难以做选择，往往是选择太多，而不是选择太难。游戏最大的优点，在于只提供单一的目标，你只有玩下去 / 放弃的选择，只要选择玩下去，总有通关的希望。

不过对于很多人而言，刚才的故事过于极端，更常见的情况是有很多看上去都很好的选择，无法抉择孰者最优。但看上去很好，真是个深深的陷阱。

说个老段子——你身边有三个女生都对你有意思（这个假设很多人应

该挺开心）。其中一号很漂亮、二号很聪明、三号很有钱。但是漂亮的那个不聪明而且没有钱，聪明的那个不漂亮也没有钱，而有钱的则不漂亮也不聪明。你现在只能选择一个，会怎么做？

段子中多数男生最终选择的是：胸部最大的那个。

人生中比较麻烦的抉择，确实很少是三选一、四选一的多选题。选项多了，总有明显的优劣，而方向上截然相反的二选一才是最折磨人的。就算一开始眼前有多重选项，通过消除法也好、排序法也罢，最后面对的总还是艰难的二选一，仿佛冠亚军决赛一样。一个小镇上若只有一间旅馆或者多间旅馆，游客都还容易选择。但若镇上只有两间旅馆，大家就会开始困惑了，不管选了哪间，都不免会想着另外一间。

我该回国还是不回国？我该跟现任男（女）友分手吗？我该不该离开现在的公司呢？我该不该买房子呢？……选 Android 还是 iOS 呢？

法国哲学家布里丹曾经讲过一个寓言：有只驴子好几天没吃饭了，肚子饿到不行。结果主人拿了两捆看起来一样多一样鲜美的草料放在它眼前。这头驴一下子难以决定该吃哪一边好，犹豫了好久竟然就这样饿死了！你看，遇上这种抉择有时候还会要人命哪！

处境不同、目标不同，答案自然也不相同。职场、爱情、学业、人生，每个人要的东西不一样，面对抉择当然也不会有所谓的正确答案。「二选一」难就难在，一旦做出了抉择，往往不允许重来。而且我们也难以回头检视，当初若选了另一条路会不会更好？毕竟时间永远是条不能回头的单行道！

提供几个我总结的思考策略，或多或少能帮助厘清思绪并找到方向，尤其是针对二选一的难题：

一、好的选项该为你带来更多机会，而不是让你的选择变少

抓虫子有个秘方，先准备一个口小身大的酒瓶，里面装些糖水，虫子受到糖水吸引飞进去就出不来了，连瓶盖都不需要。拿职场来做比方，安定、福利好、公司名声对我们来说都是吸引力，但更聪明的办法是该想想这份工作会为我个人带来哪些成长机会？几年后我要是离开，在市场上会不会更抢手？选择是否变更多？还是会变成可怜的小虫一样，唯一的选择就是困在瓶子里，无奈地吸着残存的糖水？

除非职场生涯已经接近尾声，或者对这份工作的安定性有百分百的把握，否则就该小心陷入安逸的陷阱当中。

二、选择那个让你得到更多的，而不是那个让你失去较少的

所谓两难，就代表两个选项都有各自的得失利弊，所以才难。遇到这种情况，尽量去选那个「有机会让我得到更多我没有的东西」的选项，而不是那个「可能造成损失较少」的选项。当我们面临两难处境时，如果只是顺着直觉走，我们往往会偏向比较安全的一端，而流失未来的潜在机会！

请别忘了，人生多数抉择都是要付出时间成本的，如果纯粹以「那一边损失较少？」作为衡量基准，就像在赌场只玩胜率极低的吃角子老虎一样，没错，你一次只损失几个铜板，但最终多半是要输光的。你看赌神都玩什么？胜率高的扑克牌。

这是一种先假设自己什么都没有（没有可失去的东西），然后比较哪个选项净值较高的思考方式。

三、问自己：如果先把恐惧与担忧放一边，我会选哪个？

有些时候，两个选项真的难以决定时，我会建议一咬牙选择那个比较有挑战、比较困难、比较少人选择的！人的恐惧心理往往蒙蔽我们的理性。

这样的想法并不是「自讨苦吃」或是「标新立异」，而是试着让自己掌控更大的成败，非把成败交给命运或其他人手中。就像是两台自行车一台有辅助轮另一台没有，不会骑车的小朋友多半会选择前者，但要是有位小朋友主动选择没辅助轮的那台，你知道他一定比其他人更快学会骑车。

四、如果我是某某某，我会选择哪一个？

这里的某某某就是你崇拜的对象。模仿是一种很棒的学习方式。在某个领域让人尊敬的达人，就好比灯塔一般，远处的我们未必能完全看清楚它的模样，我们的目的也并非到达灯塔下方，但在漆黑的海上灯塔却是最佳的指引，帮助我们一边参考大方向，一边走出自己的路。

多了解优秀人的经历和选择，多与你认为的优秀人士交谈，通过你对他们思考方式与行为方式的理解，逐渐找到自己的定位，遇到人生岔

路口时就有私人顾问在一旁帮助你。

人生原本就是由一连串的大小决定构成，谁也无法保证每个决定的结果都一定令人满意。美丽少得可怜，哀愁时时可见。但唯有通过每次抉择，建立属于自己的思维方式，才能让我们成为人生这出戏的导演，而不仅仅是依照他人指示演出的龙套角色。

就像现在很多人来创业，只是因为太多人是因为别人和他说这个行业不错，挺赚钱，就因此而进入了一个行业，或者进入了某家公司。却没有好好思考过，这是你本人的选择吗？你知道如何选择吗？成功路上，很大一部分跟风者，因此被淘汰，成为行业过客。

对于不知道如何「做选择」的同学，希望本文能帮到你。

游戏创业课

一

最近有很多大公司的团队出来创业，趁着行业火热的东风拿了一笔大资金，这些人当初都是大公司里面的高手，不满老板们总是不照顾员工，加上一些成功先行者已取得耀眼成绩，于是准备出来大干一场，做款受欢迎的游戏，等赚到了钱再好好犒赏员工。

然而，过去出来的团队也真不在少数，往往事与愿违，总是还没做到一款受欢迎的游戏，银行里的存款就快要见底。公司虽小，员工人数已经数十个。每个月开门什么事情都还没做，就要花掉几十万，第一款游戏一做就是 6 个月，有时候进度不小心再拖一下，游戏都还没上线，钱就花完了。

这其实是从大公司跳出来创业的人最常有的通病，那就是直觉地以为「小公司 = 大公司的缩小版」，所以从美术、程序、策划、产品经理一路下来，通通采正规军的编制。他们其实与很多草台盘子犯的错本质一样，即缺乏「审慎」。在事务管理中理智，在资源使用上节俭，在有危险或冒险时谨慎，在做出决策前运用智力和经验，在行动时主动积极，是审慎的行为体现。

没有接受过充分创业教育的游戏从业者，做预算时，一定要砍掉你一半的预计收入，加倍你的成本估计，然后把产品开发周期比预想的延长 1.5 倍，如果这时你的财务预算报表还是不错，你就可以开始创业了。

而更重要的一点，是年份。就像红酒要好喝，年份往往比酒厂更重要，每个创业领域也都有它的最佳年份。科技的突破、环境的成熟、市场的开拓，总会突然让某种产品与商业模式的成功概率激增。2004 是社区、2005 是视频、2008 是社交游戏和垂直电商、2009 是团购与闪购、2010 是移动社区、2012 是移动游戏，而这两年则是移动电商。

2012 年到现在过去了两年，大的游戏公司都已经投身进来，这远不是起初自由奔跑的年代。仔细想想，如果用大公司一样的逻辑创业，那要打败大公司的概率微乎其微。

所以如果你抱着这种「一样」的心态出来创业，你会自然而然的去跟

其他平庸创业者的想法趋于一致。要摆脱那种想跟大家「一样」的自然反射，你必须先学着与众不同，无论是想法或是作法，那，才是避免与绝大多数新创公司一样走上自杀那条路的唯一方法。

出来创业，你不能当 99.9%，因为 99.9% 都只是被狮子吃掉的猎物。你必须要想办法从他们之中跳出来，成为最后的那 0.1%。

这代表你需要努力抗拒长期被训练出来的反射，那种想要「跟大家一样」的反射。这代表当你看到有人在做不一样的事情时，你要抗拒想要嗤之以鼻的本能，好好地去观察他们在做的事情、背后的逻辑，有什么你可以学习的地方。

创业是一个千中选一的世界，而唯有从出发点开始，把自己变成千中选一的那些人，才能有机会生存下来。

二

有些团队比较嫩，第一次来的时候可能连产业的结构与趋势都还没什么研究，只有一个产品方向和几个相互认识的核心人员，觉得需要资金来雇用人手完成事情。

更有一种团队简直让人气结，他们之前拿了一笔小资金，开干了一段时间，结果来谈的时候不但没有把功课做好，重点是连银行的存款都已经剩下个位数。他来找你的时候已经发不出薪水，哪有有时间考虑计划？

这里要提醒创业者的是，你们面对的其实不是一个市场，你们面对的其实是两个市场。你除了要把产品销售给玩家之外，也必须要把公司在资本市场成功地卖给投资人，这样你才能募得足够的资金，帮助你做出更大、更新、更好的产品，把公司带到下一个阶段。

很多初创业者犯的第一个错误，是没有去意识到风投不是一种研发补助，而是一种投资。既然是投资，最大的目的就是要产生报酬。

在风投决定要不要投资你之前，最重要的先决条件是「信任」。再厉害的团队，如果有诚信问题，那绝对没有人放心把钱交给你。

所以，不要在意投资人是否对你有偏见，也不要在意你的 PPT 是否格式优美，让员工充满热情和凝聚力，让实力转化成你语言中的自信，让经验表现在你行为的点滴之中。各位创业者，千万别再搞错了。

三

很多创业者并没有真正明白「投资就是投人」这句话的含义。

这个世界是由每个人的价值观所产生的心智模型，相互影响、磨合之后所产生出的各种结构，互相碰撞再产生出的各种规律，互相交错而产生出大大小小无数的事件所组成。所以当你看到一个事件时，你必须要能够再往下挖几个层次，才能找到这个事件发生的真正原因，每个事件最终都是由某一或多个人格，以及他们的价值观所造成。

一个失败的创业者，与真正能够长期成功的创业家相比，说穿了，其实也就只是他们到达的层次不同罢了。

这便是所谓的投人。

四

为什么到处都是创业资讯的情况下，我仍然专门给游戏创业者（CP）分享一些内容，道理很简单，因为几乎没有人真正关注过游戏行业创业的特殊性。

以互联网产业来说，大多数的真实故事，就只是一个努力让自己公司活下去的历程。大多数的手机游戏 CP，跨不过第一道门槛，也就是找到代理或者上线运营。跨过第一道门槛的，绝大多数跨不过第二道门槛，即有基本的营收。跨过第二道门槛的网站，绝大多数没办法有长期获利来支撑公司的成本。所以遍地开花出现无数新公司一段时间后，绝大多数就进入了冬眠期，或是完全消失了。因为要过这些门槛真的很难。

最扯淡的事情莫过于讨论做什么才能让产品成功。你无法预测市场的喜好，也无法预测会发生什么事，所以不用花太多时间试着去预测。真正的故事就发生在往前走的每一步，坚持的每一天，而不会在那些最引人注目的时刻。

游戏创业者和其他互联网创业（比如游戏工具、平台等）有很多差别，比如说：

1. 游戏 CP 较少靠自己去寻找用户。
2. 游戏 CP 迭代没有那么快。

3. 游戏 CP 往往一锤定生死，如果一两年时间没有发展起来，劣势会越来越大。
4. 游戏 CP 的心情要么高涨要么舒缓要么绝望，而互联网创业者的心情往往是大起大落。
5. 游戏 CP 成功了都是土豪，不管干的事情多没节操，都至少会让人艳羡。
6. 游戏 CP 没有特别稳健的成长逻辑，在力图生存的同时奢望一夕爆红的运气。
7. 游戏 CP 大多数都缺乏预见，少有策略，但长于战术。

所以，可以认为游戏 CP 做的是一种资源有限、公司架构的项目开发，区别只是在于团队的选择、项目的选择、开发模式的选择、合作方的选择等等。创业多半不是在执行一个听起来非常可行的方案，比较多的时候是在执行一个听起来没有完全被卡住的方案。然后边执行边看被卡住的地方有没有变少。如果有的话，它非常可能是一条对的路，如果弄了很久还是没有改善，也许就该思考要不要赶紧换条路，趁着还有生命值。

五

游戏 CP 创业时有以下常见的几个问题：

1. 时机

许多人爱问「我什么时候适合创业？」其实，一旦你有其他选择，那就不要创业，因为人永远没有准备好的时候。

2. 股权

绝对不能有完全平均的股权分配，无论你们是几个人分配。

3. 团队

团队凑不够人和人员冗余最常见到的情形。

凑不够人的情况，多半是因为被创业大潮诱惑，但核心成员不够完整，比如说缺少美术（缺少程序连念头都无法动）。员工不齐整是否可以开工，这就回到关于时机的话题，如果你觉得以你的热情和意志一定能在短期内找到人，就开始干；反之，就不要轻易做决定。有的人会问你，行业这么浮躁，画大饼根本不可能吸引到人。如果你说这

话，那已经太晚了。有的人很幸运，只要把大学同学凑一块，就是完整的队伍，如果你没有这样的条件，怎么办？那么，在你创业之前，一定要找到自己的导师并让自己也成为导师。

至于团队冗余，是一个好解决得多的问题。通常情况是从大公司出来的完整团队，因为磨合时间较久并且担心之后招人麻烦，所以希望都保留下来。对于这一问题，只需要记住，如果管理能跟上并且有资金，团队人多永远不是问题。但如果他体会不到激昂的工作氛围和踏实的存在感，会离开的人永远会离开。只有你的核心成员才是团队，让他们承担更多的任务吧，只有足够的燃烧，才有足够的火焰。

4. 产品

关于做什么产品，之前已经写过好几篇，不再重复。这里只列出四个误区：

1）用户需求分析

做你能搞懂的产品或者干脆找个成功产品做个最快或最好的山寨吧。真的，你不是什么都懂。

2）所有目标都达到了，用户自然会买单

从某种程度上讲这条是真的，如果你创业的是洗浴中心。如果世界是一台运行精准的机器，你将天赋和汗水注入，便会有成功产出那很好，但事实并非如此。仅仅因为你的产品很牛，或者你天赋异禀，也不能确保成功。同样产品很烂，也不一定就是失败（你懂的）。永远不要给自己建立「如果怎样便怎样」的逻辑。

3）先测试了再说

改产品，永远不是你的目的，得到用户或者找到合作方，才是你最优先的问题。如果解决不了，想别的办法，不要抱幻想。

5. 性格

游戏研发出身的创业者，最常见的性格弱点是内向。但是一旦成为创业带头人的身份，你必须调整自己的个性，即便表现的常常不是真正的自己，但这是社会化必然需要的过程。这个世界上，会表现的人比较容易有更多的优势。

六

简单的事情每天都做就不简单，也许这些事情说来都不难，但是每天都做、一直做、做超过一年就不简单。

创业过的人都会深刻体会到，每一个工作在你找到适合的人接手前，最好你最核心的团队都有人下去做过。你不能买一台电脑，就找个程序员来，放手让他去写程序。你也不能买一台电话，就找个客服人员来，放手让他去接电话。你需要自己先了解一个岗位的人在干什么，直到你觉得你弄懂了这个角色。

小公司没太多事好管理，所以不需要在上面动口指挥大家的人。虽然原则是这样，但没有人喜欢跟大小事都想管的主管共事。所以作为创业者，你必须在你相信的事上面有你一贯的坚持，然后想办法框出一个框架，在这个框架里面，给你的队员足够的空间和自由。如果你是个什么都喜欢动手做的人，创业对你来说，并不是太坏的生活。

首先，热忱常常会驱动我们去学习某些能力，但如果这件事情与市场没有交集，那顶多就只是一个嗜好。有些时候我们会对创业有很大的热忱，但如果那不是我们能力所及的范围，则顶多是一个幻想。最后，当有一件事情我们能够做得很好，而且市场愿意付钱给我们，虽然我们对它并不是超级感兴趣，这还是有可能成为一个小生意，甚至做成一个事业。

我们总是会看到一种人，他们一头热地看到市场里的机会，却没有认知到追逐这个机会所需要的能力；相反，另一种人则是很专心地用很好的技术在做自己想做的产品，却没有认知到它并不被市场所需要。但最神奇的事情，就是当你找到热忱、能力与市场的交集，你的热忱会驱使你去理解市场还欠缺什么，接着推动你去学习满足这些需要所必备的能力。最后当你成功地满足这些用户，无论是投资方还是合作方，甚至是热情的玩家，这些又会让你的热忱得到养分，推动你继续努力下去。这形成一个生生不息的正向循环。

我觉得创业是很辛苦的，所以每次看到在创业的人，不管认识不认识，第一个感觉就是先觉得亲切，然后常有那种「唉……我懂」的感觉。创业会遇到很多挫折，而且常是处在人生一个最需要很多鼓励的阶段，所以我觉得给意见就可以，而不需要太多苛责。如果你身边有你关心的人在创业，请祝福他们，并且让他来上这一堂课吧。

你不愿接受的融资真相

最近跟朋友一起吃饭，他突然跟我说：「你知道吗，我们认识的那个XXX，他拿了一个投资合同，那个合同之不合理，就好像他完全没有看内容就签了。」然后他大概花了五分钟跟我讲了一部分不平等条款，还好他只讲了五分钟，不然我的心情应该会更沉重。

我想每个创业者融资的目的应该都是事业成功、梦想实现，最重要的就是可以掌握自己更多的时间去完成自己梦想与人生目标。但问题就在于，多数人根本就不懂投资，这还不打紧，最惨的是就算不了解不询问也不会去判断信息的对错及真实性，所以投资人跟你讲什么，你就听什么；或者操之过急，大牌机构不投，你就找野路子。

以拿到钱为终极目标，是创业者可能犯的错误中最难以纠正的。「先拿到钱开工，就走上了正路，其他问题将来再说」，每个人都这么想。同样，不时也有人来咨询「公司快要被投资人搞死了，怎么办」这样的问题。

创业者通常从事多年专业性工作，怎么能期待自己只花工作之余的些许时间接触了几个投资机构，就能够保证跳开将来必然后悔的坑？所以，我们应该做的是，试着去换位思考，自己也需要做一定程度的功课，不随便选择投资，不轻易期待奇迹。

在融资之前，必须要了解三个风投真相：

一、天使投资人不是「好人」

很简单，天使投资不是慈善，背负着为后台出资方实现资金增值的使命。所以，有的投资人看重的是你虽然没钱没资源但身上有闪光点；有的投资人想把你的成果包装一下卖得更好；有的投资人想左手倒右手……各种可能都有，但千万不要指望一定有陌生的投资人在你未起色或落魄时帮助你。

二、没有成功的铁律

有极个别风投私下里找创业企业要求投资「返点」，可能会个人要点公司的股份，或者直接要求一定比例的投资现金作为返点。很多创业者看到这样的情况都会避而远之。但是，有一些成功的案例的确是这么操作而来，而很多很正规的案例却一样没有成功。同样，抱到最大

VC 大腿有失败的，被莫名其妙的人投资并陷进一堆麻烦事的公司也有最终成长壮大的。人会成长、学习，甚至转变。不要片面相信投资就是慧眼识珠押大宝。此外，投资人本身也有成长的过程，找到一起成长的投资人，就像 CP 找到一起抱团的渠道一样，往往是双赢。

三、投资行业也有泡沫

和行业本身一样，投资圈也有吹牛、造假、浮躁、阴损……一应俱全。有的机构在产品做出来之后再投资，成绩很好，而另一家在只有团队的时候就投资，成绩不好，并不意味着两家之间有天壤之别。拿手游来说，虽然投资人很多，但当前多数属于「就是想看、并不想投」。行业中并不乏对内忽悠、对外忽悠、相互忽悠、被忽悠、反忽悠和装忽悠。把投资人看成一个合作伙伴去看待，无论是真诚或是狡邪，最好是和自己相配才能有最好的结果。

了解完风投的真相后，关于融资下面这些错误大部分是观察所得，少部分是亲身经历，血的教训：

1. 高估帮忙的价值

大家都知道好的投资人应该是帮忙不添乱。有些投资者尤其是战略投资者，最喜欢罗列他们拥有的资源和帮助。但往往到最后发现，资源是共用的，派过来帮忙的人是外行，其他诉求石沉大海，最后还得靠自己。

2. 低估添乱的影响

业内有一些老资历公司，是公认的害虫，尽管在被投资公司中占小股，但发号施令，天天骚扰，董事会上从不配合，让你日日胸闷。就因为他最早找到你，就因为他不断引诱你，就因为不拿白不拿，就因为钱快烧完，总之你拿了缺乏共识的投资人的钱。最终，听他的可能把公司搞成四不像，不听他的他又去外面放话，让你陷入人间炼狱。

3. 把投资人等同于身后的机构

不靠谱的机构，人多半不靠谱；但靠谱的机构，也不一定个个都靠谱。有的人虽然在产生过很多明星公司的机构，但完全水货一个，好的案子跟他无关，坑爹的案子干过不少。擦亮眼睛，去评判投资人的专业程度，而不要被品牌蛊惑。

4. 宁做凤尾，不做鸡头

这指的是孵化器的情形。很多团队一窝蜂往明星孵化器钻，也不肯加入一个新开设的孵化器。然而，孵化器的好坏区别在于它资源的大小，好的孵化器，能支持数十个团队都得到支援，单薄的孵化器则只能支援数个，甚至一个。即便你加入一个不知名的孵化器，但如果你表现得最好，起码你可以得到再次融资的机会。至于只提供办公场地的孵化器，我只想说：我很幸福。

5. 过早稀释股权

因为不熟悉融资的游戏规则，因为你听信了「重要的是赚钱了以后分钱」，你在第一轮或者第二轮融资中就稀释了 40%、60% 甚至 80% 的股权。被别人控制公司导致失败、分裂或难以发展倒不算痛心，万一发展得很好，结果前面稀释得越多，后面融资的选择就越少，当你被稀释到只剩 10%、5%，这还算是你的公司吗？

6. 用错误的结构融资

为了赶快把钱拿进来，跟投资人签夸张的分成方式、管理机制、对赌条款、完全不平等的清算条款等非常另类的合同，或是用非国际惯例的结构设计特别股。这里面的道理很简单，没想过共赢做大的投资人也没能力让公司发展壮大。乱七八糟的资本结构和合同，只会吓跑后面想投资的机构。

7. 早期融资轻视投资人

很多人融了天使资金以后，闷头封闭，再也不和投资机构接触。如果你选择了一家优秀的投资机构，这是大大的浪费。投资机构积累了大量成败案例和商业判断以及其他企业的友好关系，如果不去交流和利用，和拿土豪的钱有何区别？

8. 后期融资高估投资人

公司发展起来之后，很多人在选择下轮投资的时候，总倾向于大牌、知名的机构，但越大牌的机构，手中积累的优秀公司越多，他绝不会为你的生死去赌上身家。发展方向是否一致，反而是唯一的判断标准。

9. 选择不靠谱的战略投资

但凡投资部门没有独立于业务部门的战略投资方，都是耍流氓。有一些大公司（不点名）投资了一堆团队，不要说成功，连产品影子都没看到。为何？因为负责投资部门的高管是无实权的存在，或者兼任着其他业务部门。投资的成败要么无足轻重要么只是他汇报业绩时候的锦上添花。你们的死活，与他们无干。

10. 选择关注自己多于创业者的投资人

总在说自己多牛逼、公司多牛逼，却不细细询问创业者情况的投资人，是典型的投机者，一旦谈成投资，他多半人间蒸发，忙着另外一些让他「更牛逼」的事情。于是，你不过是他投机过程中的问路石或者垫脚石。

11. 选择一头热的投资人

当然投资人必须对你的团队、产品，或商业模式有一定的热情，但投资毕竟是很理性的工作，如果他过分热情，却没有想清楚自己为什么要投资你的公司，那也是非常危险的结合。 新创公司往往必须酝酿多年才能到达被收购或上市的彼岸，在这漫漫长路上，创业团队的财务状况常常是忽高忽低。 现在一头热的投资人，未来随时可能会受不了这云霄飞车，转而成为难搞的恐怖股东。

12. 选择内部权力结构不稳定的投资人

有一种投资人，投资的时候都很好，刚开始成为股东时也合作非常愉快。但突然间股东的公司内部出现斗争、权力大幅转移，导致股东代表换成了当初反对这项投资的一方，接着便开始处处找团队麻烦，碰到这种情况的新创公司当然是哑巴吃黄连。如果一开始对方的权力结构就不太稳定，那么拿他的钱之前恐怕还是要三思。评价一个公司乱不乱，看高管是不是走马灯就知道了。

13. 选择没有投资过同样业务的投资人

这是先有鸡还是先有蛋的问题，但当小白鼠的人总是风险比较大。我的经验是，第一次投资某业务的股东，投资后在董事会上大概要 12 ~18 个月才能真的上轨道，到了第二次投资以后，情况就会好很多。所以有选择的话，还是尽量倾向于已经投过相关业务公司的人。

14. 选择基金将要到期的投资人

最后，这指的是中后期融资所发生的情况。基金通常有 7 ~ 10 年的寿命，因此到了后期，负责管理基金的投资人（所谓 GP）会受到他们的股东（所谓 LP）越来越大的压力，要赶快出脱持股、获利了结。所以假设他投资你时基金还有四五年寿命，那你可以想象两三年后，他会开始感受到压力，因此推动你往退出方向走的力度会不断地增加，这时可能会让公司陷入困难的抉择。

结语

选择投资方并不是赌博，它是需要认真决策的事情。创业者总是需要从错误中学习，但有些错误会造成长期、不可逆的苦果，仍须提前注意、警惕。说了这么多，我相信还是会有源源不绝的受害者。即便没有看到本文也没有关系，因为总是有些人要自己跌一次跤才知道痛，跌了很多次跤才知道梦会醒。虽然讲得很残酷，但真相总是那么让人难以接受。希望我的建言，能够让一些人的侥幸心态早点清醒，也希望这个世界上真的有心想要帮助创业者的人，能够再多一些。

知道不等于做到 做到不等于得到

最近碰到的很多团队，共同特点是太按部就班。A、B、C、D、E 的步骤，于是产品就能上线大卖。问为什么能成？因为团队有积累。但做项目和做公司差别太大。做公司首要需要变通，在各种艰难的条件和意外的挫折下，寻找生存和发展。

如何考察自己有没有做好这方面准备，可以尝试各种极限挑战，你会发现其实人有很多潜力，只是环境很少这么苛刻，所以习惯了按照最合理的流程和计划去完成一件任务，并理所当然认为结果水到渠成。

譬如说，我们让自己在一天内完成一款游戏。该如何去做？很显然，最好的选择就是你一个人来做，因为在如此短的时间内，沟通成本已经大到不可接受。通常开发流程是先规划游戏，等规划完成之后，美术和音乐等游戏素材再和其他外包合作。但这种做法需要密切沟通，有时只是改个小地方，一来一回就是一个礼拜。

所以你只能采用另一种开发方式，那就是不事先规划，先收集素材再由素材决定游戏。接下来应该做的事情是打开图库网站随意浏览，看到风格有兴趣的图先记录下来。然而图库最大的问题是缺乏主题，通常图都只有一张，很难有足够一系列的图搭配整体 UI 和游戏物件。所以必须找到图案数量足够的主题，比如奇幻、三国、海战等等。素材有了，但问题是素材无法要求修改或追加，所以开发决策变得很简单，那就是选择一个游戏类型，而且只能利用现有素材把游戏搞出来。

也许你的范围会从主流的 RPG、SLG 迅速缩减到问答、扫雷、俄罗斯方块等等。但作为商业游戏，需要有一定质量，不能是太小的游戏，需要有少量的机制或表现的变化。那么假定我们决定做一款表现拟真的海盗扫雷游戏。那么接下来就是技术部分。很显然，没有任何技术优劣可言，Cocos、Unity、HTML5 或者快速开发工具等一切你用过的或者略知一二的工具就是你唯一的选择，根本不需要比较方案的优缺点。

因为没有预设的游戏规划，有时反而会在开发过程中因为素材的搭配激发灵感。正常的游戏都是完成一关之后会直接进入下一关。但因为题材是海盗，从而选用的寻宝地图，很容易让人觉得如果能在地图上开海盗船应该很好玩，衡量开发时间后，会发现类似 Puzzle Quest 可以在地图上自由选择关卡的机制比较合适，可以采用。另外一个例子

就是插旗子。传统扫雷游戏的旗子图案很单调，所以改成小海盗，很容易衍生出各种创意，比如海盗会阵亡、海盗人数可以买卖等各种机制。

但一边设计一边开发的弊端马上就会显现出来，即代码极为混乱，那么可以在机制完成之后立刻重构代码，顺便检讨游戏机制，来不及做的砍掉，不合理的修改。如果你能找到美术帮忙，可以让他帮忙调整一下 UI，加上新手教学需要的资源等。同时，你可以修改 BUG，同时找一个外部人员试玩，反馈 BUG 和难度问题。最后打开 XCode 打包，顺便测试一下内购是否运作正常（因为只有打完包才能测试），送审，完工。

在如此奇葩和紧张的过程中，你能学到无数你以前了解但并不真正懂得的道理。比如说：

1. 限制会激发灵感。长期在业界工作的人通常会不知不觉被各种规范流程所影响，然而那些工作流程几乎都是大公司发展出来的，不一定适用于小团队，因为照那种方式进行，你的资源永远不够。可能只有给自己不可思议的限制才有办法突破这些观念。

2. 只有实际玩之后才能说出优缺点，拿策划案问别人好不好玩一点意义也没有。在如此频繁的迭代修改中，你会发现很多功能在实际玩之后完全没有设想的有趣。规划与试玩之间的周期越长，砍掉的成本越高。不管你完成的游戏多么微小，你已然洞悉整个游戏的优缺点，开发新版的灵感不请自来。如果没有亲自动手做，你永远无法体会那些细致的设计差异。

3. 好游戏是改出来的。这句话被一万个人说过，但极限条件下的体验告诉你：若要追求品质，同样的流程再多跑几轮就好了，这样最后的成品可能是好几轮的成果，已经算是游戏的 2 代或 3 代，品质自然好很多。同样的事，第二次做一定比第一次好。

从业时间较久的人，因为逐渐意识到产品方向的重要性，过于细节的事情往往会开始忽视。但真正和所有成功产品的研发人员去交流，会发现大家眼中的大爆发都是一点一滴累积而成，绝对不是传说中必杀技的效果。《寒战》中梁家辉说过这么一段话：「我服务了香港警队三十年，认识不少人，也得罪不少人……每一个机构，每一个部门，每一个岗位都有自己的游戏规则。不管是明是暗，第一步学会它，不过好多人还没有走到这一步就已经死了，为什么？自以为是。第二步，就是在这个游戏里面把线头找出来，学会如何不去犯规，懂得如

何在线球里面玩，这样才能勉强保持性命。」

游戏创业和互联网创业有很大的不同。互联网创业的人，因为机会有限，总是会先沉淀，思考自己在产业的定位，然后找机会切入。而游戏创业的人往往一拥而上，觉得自己只要在设计和开发产品方面有优势就足够了。乔布斯某次在接受采访的时候引用过毕加索的一句名言「Good artists copy, great artists steal.」。他用这句名言来说明 Mac 的 UI 操作是受到了 XEROX 的「启发」。游戏也是一样，当我们的脑子中出现了某个创意的时候，有时候也会同时的冒出游戏的玩法或画面，往往也都来自其他游戏。大多数的游戏开发过程中，都会或多或少地学习或是模仿其他的游戏，然后设计者再加入自己的创意，改造出新的游戏来。正是微创新这种模式是游戏产业的主流，让很多创业者忽视了风险。开车时不怕前方有断崖，大不了绕个路。真正危险的是踩油门时不知道前方的路况。很多现在还在寻找投资的创业者，在市场游戏规则逐步改变的前夕，却没有投入足够多的耐心考虑如何应变。相同的事，有人看到的是困境，有人看到的却是机会。

长期以来，我们有一个根深蒂固的二元思维：知道然后做到，做到即是得到。其实做到和得到完全是两码事，只有经历过的人才有切肤之痛：该做的我都做到了，能尽力的我都尽力了，怎么还是得不到？创业走到这里，是最让人困惑、迷茫、痛苦、抓狂的时候；也只有走到这里，我们才会彻底地明白：知道不等于做到，做到不等于得到，三座山峰，一座比一座更难跨越。创业是打 LOL，靠的是长久的磨炼，而不是靠无数个十连抽就能登上排行榜。

最后，作为无可救药的文艺腔，送给大家冰心的一席话，送给在路上艰难地等待光明的创业者——

「虽然九十天中，只有一日的春光，而对于春天，似乎已得了报复，不再怨恨憎嫌了。只是满意之余，还觉得有些遗憾，如同小孩子打架后相寻，大家忍不住回嗔作喜，却又不肯即时言归于好，只背着脸，低着头，噘着嘴说：『早知道你又来哄我找我，当初又何必把我冰在那里呢？』」

坚持不一定就是胜利

「坚持」并非就是「胜利」的翻版，它绝不是万能的。在众多坚持者中，有成功的，也有一事无成的。后者不一定比前者少。只见其一，不见其二，是片面的。

孙燕姿的歌《绿光》，说的是北欧神话中，如果看到绿光并许下愿望，就一定能够实现，所以盖茨比天天盯着窗外的绿光。给予自己希望又无限执着下去，也许你是了不起的盖茨比，但不是达成目标的盖茨比。

做成事情，需要能力、方法、意愿，缺一不可。缺少太多导致失败的例子实在太多，不值一晒，但能力、方法欠缺，只有意愿的情况，总会吸引大家的目光。

不惧怕嘲笑和做正确的选择是两件事。

不仅仅创业，任何特立独行，坚持自己主张的事情都免不了受到嘲笑。无论你做什么总会有那么一群人在笑你，在不加任何思索地否定你，这些人大多数都很保守，有的是生来就没有梦想或者被打击得失去了梦想，也害怕别人拥有梦想，别人的奋斗让他们感到惶恐。从某种意义上说嘲笑你梦想的人越多，你的梦想越有潜力，不一定是成功的潜力，也可能是失败的潜力。

在创业路上也少不了别人的讽刺。不要去解释，也没必要争辩，把你所要做的做出来，就是对他们最好的回应。

但抛开任何人的眼光，你的选择是否正确，是对自己更负责任的问题。曾李青说过，以下几种情况投资失败概率较高：

一是跨行业创业；
二是核心能力不足、团队综合素质不高；
三是创业团队还没等产品做出来就搞内部分裂；
四是大学生创业；
五是创业时同时做两到三个产品；
六是股东利益不均衡；
七是创业团队盲目乐观；
八是创始人太高调，过早在媒体上曝光。

这些都是血淋淋的现实，需要正视。

创业失败（或挫折）并不全是坏事，关键在于是否从每次创业失败或者挫折中反思和总结，并形成创成业的套路。

创业如同赌博，赌注越大，风险越高；赌龄越高，赌瘾越大。赌博的胜负不可知，创业的成败也只可预料却不可知。所以，创业只能在权衡自己可支配的资源优势之后量力而行，切忌盲目下「赌注」。

最好是用 100% 的能力，去做 70% 的事情；不要用 70% 的能力，去做 100% 的事情。然而大多数初次创业者几乎都高估自己的能力和经验，往往会用 70% 的能力，去做 100% 的事情。

因而，创业企业凶多吉少，企业失败率远高于存活率。踏上创业路之前，创业者的信心来源于对创业及其资源、项目、商业模式及团队的认识、分析、判断和展望；来源于对以往从业经验和能力的认可。但这自信心往往是感性而脆弱的，甚至是盲目的。真正开始创业以后，就不难发现，理性而持久的自信力来源于一次又一次地战胜创业困难，突破创业瓶颈；来源于在员工努力下，项目逐步运转起来。

很多创业企业中途夭折，并不是因为创业项目不可行，而是因为创业者的自负所致。自负型创业者总以为自己什么都能做，什么都想去做，直至企业面临崩盘时，才发觉虽然自己每一天都在忙碌，但是自始至终没有做成一件事。创业者的自信固然重要，然而，自信过了头，就是自负。

所以，在介入创业之前，除了要弄清楚自己所具有的优势、所存在的劣势及所面临的机遇和问题之外，更要搞明白「做什么」「怎么做」「谁去做」「理想结果和最坏结局各是什么」等一系列问题。这些问题越是清晰化，创业道路走得越是顺利；相反，如果这些问题还稀里糊涂的，就急忙去创业，那么，必然会致使自己不但不知道创业是怎么输的，而且也不知道创业是怎么赢的。如此，即便是赢了，但赢的时间也会太长。

80% 以上的创业者总会把失败的原因归结于外部环境，所以，他们屡战屡败，总是难以创成业，甚至很难摆脱失败的阴影，更谈不上吸取经验教训，东山再起，重振雄风了。其实，创业失败并不可怕，最为可怕的是不可能从失败当中明白要达到创业成功的「道」。游戏创业者容易产生的错觉可以概括为四句话：

1. 我不要工资，可以控制成本；
2. 我觉得我这个产品有特点，是细分市场；
3. 别人的产品火了，我和他一样所以我也能火；
4. 因为我做这个产品很辛苦，所以玩家能感受到我的诚意。

如何避免过于偏执，最重要的是放下心态，放下执迷，尽人事，听天命。创业如同恋爱。第一次恋爱，因新鲜好奇，带着探究神秘爱情的热忱，两个人走在了一起，在品尝了磕磕碰碰的相处后，保鲜期一过，激情已退，最后几乎都以性格不合等告别了初恋。带着初恋所得的经验及标准，又匆匆开始了第二次恋爱，尽管带着经验与对方共度磨合期，但过半数的人却又因经济实力等告吹恋爱。经历两次失败恋爱之后，终于看透了爱情的真面目，随之进入了蓄势待发的阶段，只有时机成熟了，才进行第三次恋爱。

人生还长，怕什么。

我不会把现实刻意涂抹得一团漆黑，也不会为创业者提供虚幻的美好。构筑虚假理想的伪现实主义最为有害。我宁愿让大家失望，也不提供虚假的希望。

坚持与否，请自己判断，并坦然接受。

困惑的你我他，该何去何从

先从一个故事说起。

话说 1911 年清朝被推翻，有些激进派认为这些城墙城门都是封建思想的余毒，既然咱们已经进入了民主共和，就应该尽量铲除或是改建。但当然也有反对的声音，他们认为这些建筑代表着传统文化资产，拆掉可惜。不过争论归争论，大家对某件事情倒是有共识：天安门南面的那个城门，是一定要处理的，那就是号称国门的「大清门」。维基百科说，清朝皇帝大婚时，只有皇后的轿子才能由大清门直入紫禁城，像甄嬛这样的嫔妃小主儿还只能由后门神武门进入，这门的重要性可见一斑。

因为门匾是青金石雕琢而成，所费不赀，丢了可惜（其实是预算不足），所以有关当局决定把门匾拆下来，翻个面，重新刻上「中华门」三个字就搞定了，真是方便美观又省钱，但是门匾摘下来，翻开一看，大家当场傻眼，上面竟然写着…「大明门」！搞了半天，200 多年前清灭了明入主皇城，就已经做过一样的事情。这门匾就像再生纸一样两面都用过了，没搞头了。大家只好连夜赶制一块中华门的木匾挂上去。然而，1954 年这门在扩建天安门广场的时候拆掉了，石匾倒是还在，存放在首都博物馆内。

大明门也好，大清门也罢，这招牌至少都还挂在半空中超过百年，现代产业的潮起潮落可是快速多了。假设有位应届生在 2007 年毕业，刚好遇到了科技业的一件大事：苹果在一月首度发表 iPhone，这位同学眼光十分老到，意识到这玩意儿绝对是未来的当红炸子鸡，于是他决定投身相关的产业，进入了手机硬件公司。算算到今年 2014 总共 6 年，照理也该升上个小主管，这时妻子房子车子可能也都有了，正是需要钱的时候，但走到街上，智能机人手一部，红米只要几百块。除非这位同学能顺利过渡到下个当红产业，否则职场危机恐怕近在眼前，下一步该何去何从呢？

我在入行游戏的时候，作为策划月薪 2K（因为入行比较晚，相比以前已是高点），至今不过十年，端游页游手游我方唱罢你登场，有人意气风发，有人黯然退场。上一辈人可能祖孙三代从事同一个产业，但现在每个人一生中可以看尽数个产业的潮起潮落。对于以前的人来说，选对一个上升中的产业或许是职场中最重要的一个决定，因为选对了，入行到退休一生都有保障，但到了现在，就算选对了产业，也是暂时性的，没几年又要面临新的选择，几乎可以笃定的是，除非你

是赌神，不然几乎不可能永远待在当红产业到退休。如今的年轻人求职困难，中年人难以升迁，六十岁的人难以退休，大家不再顺利晋升，而是踩踏着别人才能前进。

那该怎么办？我的看法是根本不要去猜测是否选对了公司、选对了方向这档事，那定义是抽象的、暂时的，放大到你的整段人生来看，根本不是那么重要！你的人生很宝贵，不该用来填补某个所谓能快速成功的「机会」，反倒是你该多了解自己，长达几十年的工作生命，你要选择哪些事情来填补你的需求。例如：

能让你从中获得成就感的事情
能唤起你创作灵感的事情
你觉得自己非常擅长的事情
你觉得非常有意义的事情
让你觉得乐此不疲的事情

如果一个工作不能为你带来成就感、带来创作灵感、呼应你的专长、带来意义与乐趣，就早点转换跑道继续尝试。过程中难免会觉得不安，尤其看到很多同学们薪水比你多、房子比你大、车子比你好。但在此策略下你的努力是可以持续累积的，就好比长期投资整体股市，虽然短期获利未必高，但时间一旦拉长绝对会比短线进出个股的投机者有更好的收益。

遇到困境怎么办？用创业的心态去面对人生。成功的创业公司所采用的商业策略，和成功个人所采用的职业策略非常相似。

1）提升专业技能，是自己的责任：等到失业或对工作不满才找工作，已经被随时关注／创造机会所取代，现在需要的不只是社交互动，而是更聪明地打造人脉。

2）创业家的关键不在于创业，而是世界观：在别人看到阻碍时，发现机会。在别人避险时，勇于冒险。

3）任何东西只要有人向往，就有竞争。创业家生存的基本要件，就是要比竞争对手优秀。

4）竞争优势的三块拼图：

i. 资产（现在拥有的软性资产与硬性资产）
ii. 抱负／价值观：非常重要，因为当你在做自己在乎的事情时，不但

会更努力，也能做得更好。
iii. 市场实际状况。

5）开始找工作前，你应该先决定自己想找什么，先了解自己热情何在，再来找工作。

此外，根本性解决困惑的问题是：「你的长期目标是什么？」

虽然这是个平淡无奇的问题，可是有九成的人是答不出来的。这就很吊诡了，一方面想问路，但另一方面却不知道自己最终想去哪里。其中大部分人选择工作的方法，要么听朋友或猎头介绍，要么完全凭自己感觉，有没有想过自己往那样的方向到底是为了什么？

通常如果追问：「那你为何从事现在的工作？」游戏从业者大部分回答不外乎：「因为喜欢游戏、同学在做游戏、大游戏公司校招、做过程序员……」可是很多人做了几年，发现自己没有很喜欢这领域、薪水可能也不让自己满意，或许成就感也不高，加上人生其他层面可能也暂无成就，所以就有被卡住的感觉。

不过遗憾的是，大部分人想到的总是「我是不是该选择 XXX？」「什么领域有未来，我该不该换？」总觉得一定有条快速道路是自己没注意到的。 只要找别人问问哪条路最好走，换条路就能平步青云了。

可惜，这些问题全都问错方向了。

茫然与不快乐，根源绝对不是因为钱不多或是工作苦闷，也不是换条路就会一切顺利。 如果你对工作的认同度不高，薪水带来的满足感很快就平缓了。 届时，猪头老板、烦人同事、职场政治、流程不清、部门争执、没学到东西等问题，都会让你又一次放大来看，并重新陷入挫折。 这也是很多人寄望新工作，却很快又感到失望的原因。

职场的痛苦，通常都是来自于不知道自己要什么，然后又押过重的赌注在一个自己不清楚是什么的选择上。以至于每次尝试到最后都发现是痛苦的循环。

所以思考自己的人生方向，其实是很重要的课题。

多数的人，并不明了生活的意义与生命的价值。一般人在小的时候浑浑噩噩；长大之后结婚生子，成家立业；然后孩子长大了，自己退休了，便等待老死。另外有一些人，从小就立志，长大后要当大人物，

要赚大把的钱。有些聪明人懂得规划自己的生涯，他们在有了人生阅历之后，便确立好将来的生活方向。譬如说五十岁的人，希望未来的十年能够做些什么；到了六十岁，如果身体还健康，又为自己规划另一个十年计划，但是人生的意义与价值何在，却仍旧不太清楚。这些人懂得如何安排自己的生活，却不晓得生活的意义及生命的价值在哪里。

当我们遇到不如意的付出（付出不一定有回报，但没付出就不要抱怨了）时，要意识到这是自己的人生选择，是主动的不是被动的，便可将这种痛苦转化为快乐。正像是父母为儿女做数十年的牛马，都觉得是乐在其中的事。

该说的就这么多了，下面让尼采登场吧。

千万不要妄自菲薄，否则只会束缚自己的思想与行为。
一切就从尊敬自己开始，尊敬一事无成，毫无成就的自己。
只要懂得尊敬自己，就不会为非作歹，做出让人轻蔑的行为。
只要改变生活方式，便能更接近自己的理想，成为别人学习的榜样。
还能大幅拓展自己的潜力，得到达成目标的力量。
唯有尊敬自己，才能活得更精彩。——《权利意志》

也许你是在工作结束后，反省自己；或是一天结束时，回顾省思。
这么一来，你就会注意到自己和别人的缺点，气自己的无能，憎恨别人，心情反而更郁闷。
为什么会这样呢？因为你不是在冷静地反省自己，只是身心疲累罢了。
疲累时进行反省，只会让自己掉进郁闷的陷阱。
所以疲累时，不该省思回顾，更不该写日记。
当你热衷于某件事，或是心情愉快时，是不可能回顾省思的。
因为当你觉得自己不中用或是憎恨别人，
表示身心处于疲累状态，这时候就该好好休息。——《曙光》

即使读再多理论方面的书，学会企业家、有钱人的处事方法，还是找不到适合自己的做法。
就像同一种药，不见得适合每个人的体质。同样的，别人的做法也不见得适用于自己。
问题就在于你完全不明白自己出于什么样的「动机」。为什么想做这件事？
为什么希望得到那个东西？为什么想成为那样的人？为什么想朝那个方向发展？

从来没有好好思考过自己的动机，当然抓不到正确方向。
只要搞清楚自己的「动机」，马上就知道下一步该怎么做。

不必浪费时间模仿别人，找到自己要走的方向，坚定地走下去就对了。——《偶像的黄昏》

当你心想：「啊～前面已经无路可走了。」就算有路，你也看不到。
当你心想：「好危险啊！」就算再怎么安全的地方，也不再是安全之所。
当你心想：「一切就这么结束了吧！」就会一脚踩进终点的入口。
当你心想：「该怎么办呢？」你就会错失最好的处理时机。
总之，胆小者注定是输家，注定一事无成。
无论是对手太强、事情变得太复杂、
情况过于棘手，还是缺乏扭转局势的条件，这些都不是导致失败的借口。

当你心怀恐惧，胆怯畏缩时，自然就会选择通往失败与毁灭的路走。
——《玩笑、欺骗与报复》

跋・平凡之路

有人说我总是在炮制一些老掉牙的鸡汤，但熬鸡汤和喝鸡汤真的完全不同。也许读的人一目十行雁过无痕，但我每一篇后面承载的记忆和感受是真切的，甚至对我是有帮助的。自始至终，其实都是写给自己的。

虽然我没有拿得出手的创业经历分享，但依然经历了许多创业者走过的三个阶段：

第一段：穷逼

第一段生命旅程是「穷怕了」。毕业以后不务正业游荡了几年，毫无收入直到有一天发现口袋里一个铜板都没有了。就这么简单，所有虚无的人生观一秒钟烟消云散。逃避人生，还自认为老庄，绝对是一种虚妄。那些去了龙泉寺的师弟们，我倒是很理解他们，真正的大智慧可远观但不可亵玩焉。

接下来困厄的生活环境，却也意外奠定我什么都放得下的特点。借宿过同学家的地板，挤过研究生的上铺，住过筒子楼也住过地下室，一年搬了五次家。饥一顿饱一顿，吃过一个月的酱油拌挂面。这纯属无妄之灾，因为几年的封闭生活，毫无赚钱意识也不认识任何人，所以只能一步步走出来。但在这个过程当中我学会了：「第一，珍惜我现在所拥有的」；「第二，感恩任何人的帮助」；「第三，再难也能活下去」。因此，当我后来面临创业抉择时，我一想到之前的经验，我也就没什么好怕的；即使创业失败了，最差最差的状况，一定不会比身无分文的时候还糟。

第二段：学习

第二阶段的生命旅程是「社会求学阶段」；从上班第一天起，我就要求自己多看、多学。进入游戏行业以后，我把互联网上能找到的资料都看了一遍，甚至主动给国外的设计师写邮件交流。我知道这些对手头工作没有作用，但很清楚要的是「多看且争取更多学习的机会」。别的项目的情况，也会尽可能地去了解和学习。在进入行业之前，我只玩过电脑游戏，为了了解游戏，迅速成为了全机种制霸，面对骨灰级玩家可以有了充分的交流话题；同样，之前连《传奇》都没有玩过，但进行业以后，通宵玩遍了各种网游。这些东西说起来都没有大的用处，但当时只有一个念头，我要多学一点，只要肯做，就会有更

多学习的机会。

第三阶段：挫折

第三阶段的生命旅程是「创业初期的挫折」；挫败的经验却让我有了危机感，并更能掌握对「机会的敏锐度」。我在第一次创业之前在最大的游戏研发公司之一上班，产品是公司内成绩第三的产品。因为家庭原因，很轻松地离开了，在堪堪年终之前，也是期权兑现之前。鬼使神差地，居然选择了去创业。

工作的顺遂，让我以为创业很简单；殊不知我已经踏入另一个挫败开始。创业初期其实没有我想象的顺遂。我依旧很努力、具备肯学习的精神；不过当一个职员 OK，当一位创业家就不一定能受到业界的肯定。回忆当时创业，投资人很直接问我：「哪个游戏是你做的？」尽管我回答，过去任职时曾参与过 XXX，并反问：「你不把机会给我，我永远没有第一个产品。」对方只是微微一笑。

尽管我相当有心创业，却连第一步都没有走出；尽管在不发工资的情况下找到了近十人，但有经验者寥寥无几。从刚开始坐飞机去邀请朋友到足足过去 5 个月的时间，一个像样的 Demo 都做不出来。本来就单薄的家底连基本费用都扛不住。人员开始散去，投资杳无音信，到后来过日子。当时，真的快撑不下去了，最后已经是蒙头睡觉不愿意醒来面对。

可是，创业初期的挫折，使我有一种危机感，督促我找新的方向。这些经验一直影响我的生命历程，让我清楚意识幼稚和激情之间的差别。

而这些经验的由来，又和当初在学校时的经历脱不开关系。多年以前有位陌生人跟我说在一本叫《北大边缘人》的书上看到我。于是我去翻了翻那本老书，它的确真实记录了对后来的我而言完全陌生的一种生活状态。我无法绕开。

拒绝边缘——一个北大毕业生的北大「边缘」生活

一上来，他就对「边缘」二字表达了他的不满，理由是觉得不舒服，有种被排斥的感觉。然后跟我详细地讨论了所谓「北大边缘人」的各种状况。一是最常见的外地考研一族，这些人怀着各种各样的动力，功利的、非功利的，来到北大，开始了他们义无反顾的考研之路。他们现在是边缘的，期望将来能转正。一种是北大的毕业生，他们在附

近工作，留恋这里食堂的香气、大讲堂里便宜而不俗的各种演出、几个志同道合的戏友联机游戏的日子，于是周末的时候，没事的时候就回来温习一下学生生活。他们曾经是正式的，现在边缘化了。一种是纯粹的边缘人，他们无论过去还是将来都不会和北大发生正式的关系，只是单纯地为了一种理想，想来亲自感受一下他们梦想中的殿堂、北大到底好在哪里。最后一种人，以前是正式的，现在被边缘了，来北大的目的就是为了回归，就像他，2001 年北大数学系本科毕业，然后一边不停地换工作，一边抽空考了两次北大的研究生，现在正在等成绩。

他对「边缘」二字的较真差点就让我以为我遇到了一个认真的人，随后的交流才让我慢慢发现他并不是一个例外，他是一个典型的北大理科男生：喜欢自由，习惯懒散，经历过一段虚无主义，聪明而灵性，在自卑和自傲之间踱步，好像什么都不在乎，却总是在寻找着什么……但总觉得他有一些不同的地方，是什么呢？

他的年龄吗？他 14 岁来到北大，18 岁已经从北大数学系毕业了，这个时候大部分人还在品尝大一的新鲜，他却不得不面对毕业的抉择。还好，过了 18 岁，不然大概连工作都找不到，有哪个老板敢用童工呢？但是，面前的他，眉宇间早已没了那份幼稚和单纯。虽然有人说，人哪，还是应该在该干什么的年龄干什么，这样才能感受到所谓的快乐。但他从来没后悔过小学和初中的跳级，聪明的人都是不想浪费时间的。他也从来没有觉得周围那些和他同级而不同龄的同学比他成熟多少。不过，他一米八几的个子还是能迷惑一些人的。他在小学和初中的两次跳级让他在家乡的知名度大增，这种知名度随着他考上北大而达到顶峰。来到北大之后，数学系这种藏龙卧虎之地让他体会到什么叫山外山、人外人。于是他小心翼翼地把自己缩起来，过着一个人的世界，尽量快乐着。他对「书呆子」是很不屑的，虽然他把自己也看作半个「书呆子」，可见他对曾经的自己的不满。他说其实像他这样的「低龄大学生」北大也有不少，听说今年来了一个 13 岁的，他兴冲冲地跑去看，回来后得意地跟大家说比他当年傻多了，整个一个书呆子。

他的经历吗？来到北大之后，他经历着北大理科男生都会经历的一段，迷茫而堕落，他曾经用文字记录了那段日子：

「16 岁以前，我没有理想。不需要，因为我觉得还比较快乐。那是大二以前，我总是活得有滋有味。我不需要操心钱，因为爹妈给我，虽然不多，但是够吃饭，可以买书，看电影。我看武侠、上课、做作业… … 玩 MUD、上 BBS，疯狂地玩，连续奋战一天不在话下。不知

道为什么而活着，只是很快乐。

然后就是灰色。堕落是一门不容易的艺术，不但得有条件，还得有时间，并且得有心情。

每天都想过不同的生活，想遇到不同的人，想去不同的地方，但最终却如太阳每天从东向西运动一样确定。于是待在宿舍里，对着自己的或是别人的电脑发呆。不得不承认，电脑是个好东西。我从第一次碰到它开始，便深深地迷恋上它。除了游戏、VCD 等，玩的就是一种操作感。

偶尔觉得自己不是个甘于堕落的人，比如经常上上自习，但是只肯在那一个教室中只有我一个人的时候。常背起书包，顺着图书馆、三教、未名走一遍，然后就可以回到寝室，埋怨没有空的教室可以学习，只好回来继续发呆。后来自习近乎绝迹，其实我也是上过自习的，曾经有一段冒着 12 月的寒风坚持学习了半个月。原因很简单，心里没有底。我的记忆又回到大一，那无知的单纯的大一。从前听个黄色笑话都得反应半天还得让前辈指点，今天别人讲什么笑话我都觉得 too old。

从大一到大四，我试图努力抓住的一些东西终于破碎的时候，才发现自己的无所事事，才发现原来这个所谓的大学生活比起高中还要单调。我选择的是什么？本来打算一开始要好好学习，要努力出国，要努力做个有作为的人，后来就开始慢慢地数日子，后来开始数不清楚日子，后来干脆不去数日子。你知道，每一天都是一样的。同样的开始，同样的结束。

所有的事情，只有开始，没有结局。

一个人的道路是确定的吗？我从来就没有想到过，无论设计得多么完美的计划，在现实面前也丝毫经不起一次小小的冲击，甚至是风偶尔的吹动。于是每一次都是狼狈出逃，又重新披挂上阵，准备下一次不能预知的战争。总害怕有所谓的命运的，然而又小心翼翼地维护着已有的一切，丝毫不敢打破现况，就像金鱼，偶尔会用头碰碰鱼缸，却从未想过要击破它。也许是因为已经过去的是真实的且确定的吧，是不管怎样也无法更改的吧。

石康写了本书，叫《晃晃悠悠》，出版的那一天，我买了一本，读了两遍，哭了一次。因为除了感情，描写得是多么得与我相似。现在这本书已经不在了，因为这段生活已经过去。在 2001 年 7 月，离开校

园的时候，我也告别了这段生活。」

这是他的选择吗？生活尽管如此，但他对北大生活依然很怀念，所谓因为简单所以快乐。毕业以后他在被他称之为垃圾网站的地方工作了若干月，然后辞职，游荡，最后在千里迢迢过来的父亲劝说下参加考研。因为不在乎，所以第一次的结果可想而知。他坦言他是一个喜新厌旧的人，所以不停地换工作。他是学数学的，但是他曾经做过的工作除了网站，还有就是编程、计算机维护、计算机类图书编辑，总之就是和数学无关。他考了两次研，但都不是数学学院，一次是信息科学，一次是经济中心。如果万一不幸还得再考一次，他选择的一定是另一个不同的专业。但不会换的是北大，至于为什么，他说没什么，只是习惯了，闭着眼睛他也不会走丢。至于这份习惯里面是对北大的爱还是依恋，他不清楚，也没有打算去搞清楚。

随着他在家乡知名度的提高，他越来越害怕回家，害怕那一个个熟悉不熟悉的面孔和关切的眼神，他总是找各种借口不回家，但是父母总会在最后关头寄来火车票钱，让他的理由变得苍白无力。他的父亲是一个小学教师，母亲是一个普通的工人，还有一个充满叛逆正在初三复读的妹妹，现在他的家庭对他而言是最重要的，小时候的他很乖，走着父母为他选好的路，包括跳级和考入北大，现在他的父母已无力再为他抉择什么，只有期望。至于爱情，没有一个人是不奢望的，他也不例外，但他无奈地笑笑：「有谁会喜欢一个比自己小的人呢？」这大概是他对他的年龄唯一的不满了。关于爱情，他如是说：

「我真的不知道哪里才有关于我的爱情，摊开手掌的时候，看到爱情就藏在指纹当中，寂寞地闪着亮光。对于我来说，感情生活干净得像一张白纸的人，从来就不觉得有了爱情才不会有寂寞。我没有谈过正式的恋爱，我做不到和别的男孩子一样天真地牵着女朋友的手，心无旁骛地走在马路上，没有，真的没有。这种固执的生活态度连自己都感到惊讶，我似乎在等待着一个永远无法兑现的承诺，而这个承诺是多年前自己给的，然后就由此继续蹉跎岁月。遇到了一些人，也遇到了一些事，我像个迷路的孩子一样奔走在纯粹的爱情和纯粹的友情之间，混乱的时间，混乱的相遇，然后在慌乱中长大，脑子里盛满了某年某月的某一天看见阳光下的那一张张模糊的笑容。我喜欢着很多人，很多人，但是我敢保证这从来就不曾与爱情有关。爱是爱，喜欢是喜欢，爱和喜欢不是同样的心理状态，我一直这样坚持着。所以一直以来我总是赋予爱情足够美好的想象，于是开始等待，等待称之为爱情的爱情。一遍遍聆听着孙燕姿的《遇见》：『我遇见谁／会有怎样的对白，我等的人／他在多远的未来… … 总有一天／我的谜底会解开… … 』所以对于爱情我从来就没有失望过，即使在等待的过

程，我也知道等待或许就是爱情本身了。我很喜欢我这样的生活态度，我始终坚信宁缺毋滥，还有就是不会受到伤害，微笑着等待着会有一个人出现在我生命中最美好的时段，让我付出最纯洁、最真挚、最深厚的情感，让她教会我爱与被爱的真实含义。』

当他可以理直气壮地在北大学习生活的时候，他过着没有上午的日子，因为一起床就是下午了。自从去年 4 月他准备再一次考研以来，他每天早上七点半已经在北大图书馆的自习区里了，而且他是住在人大附近的。他曾经是这样一个无所谓的人，现在却如此执着地考着北大的研究生，我很想知道，究竟发生了什么，难道他找到了传说已久的苦苦为之寻找的人生的真谛？他笑着摇了摇头，每个人的人生意义是不同的，他也还在寻找，只是觉得世界上的事情有些是应该去做的，特别是对于一个男生而言，无论它有没有意义。还有一类事情是你喜欢去做的，如果你喜欢做的和你应该做的发生了矛盾，以前他会选择喜欢做的事情，现在他会毫不犹豫地选择应该做的，而根本不会再去思考意义一类的傻问题。也许，不考虑意义就是人生的意义吧。如果非要为这段转变找一个理由的话，他只能把它归结为这段 BBS 生活了。去年 4 月，他突然又有了对学生感觉的渴望，于是来到了未名 BBS。虽然他曾经是水木的元老，但毕业之后就再也没有上过 BBS。由于他最钟情的书是《红楼梦》，于是选择了未名的梦回红楼版。有一个女孩子叫飞花，是红楼版的版主。在他徜徉于红楼的时候，飞花邀请他担任了版务。然后发生了一件让所有认识不认识飞花的人都很痛惜的事，飞花飞了，因为白血病。但是飞花的真诚与善良，飞花的坚强与笑容留下了，并感染了很多人，他就是其中之一。就像一位网友说的：「飞花的死是平凡的，但她的死带给别人的震撼以及由之而来的思索是伟大的。」如果你是一个网民，并且在 2003 年的 6 到 9 月在北大的 BBS 流连过的话，你一定知道我在说什么。然后他就接过了红楼版重大的责任，直到现在。混迹于未名的日子让他静了下来，思考了很多，然后就决定了他要再一次考研，这次，他没有告诉家里人。

他的文字吗？总是说文如其人，他的文字一如他的人一样敏感而奔放，关于「红楼」，他说了很多，特别是那些「水样的女子」。金陵十二钗，个个绝艳，个个凄苦，个个薄命… … 虽然，他为每一个女子的精致而喝彩，为每一个女子的眼泪而叹息，但他却最钟情于湘云。湘云的号是「枕霞旧友」，他就称呼自己「枕霞新友」，他的个人说明档是这样的：

「忽然想起了你，湘云。

十二金钗中，唯独你让我觉得如此亲切，你的个性，一如北方女孩的坦诚，泱泱大观园中，唯独你——枕霞旧友，活得如此坦诚，如此从容。

还记得芍药栏内，红香圃中，你捋袖猜拳，淋漓地饮酒，酣醉之际，你便寻一方净土，青石为床，落英为枕，花阴为帐，香梦沉酣于花丛之中，引来蜂蝶频扑，仙鹤驻足。好不惬意，好不洒脱，湘云！

还记得瑞雪初霁，素裹银装，芦雪庵里，你童心未泯，雅兴突至，牵来宝玉，炙上鹿肉，烫上烧酒。品味自然野趣。好不自在，好不痛快，湘云！更记得月明星稀之夜，笛韵悠悠，你与黛玉信步凹晶馆，对诗联句的情景，你才思敏捷，妙语连珠，一块石子便投出句『寒塘渡鹤影』。诗情画意，尽现其中。好个才女，湘云！喜欢你把『二哥哥」说成『爱哥哥」的娇憨，喜欢你『喜则大笑，怒则高声』的爽直，喜欢你与生俱来胸无城府的纯净，喜欢你云一样的飘逸，如水似霞的热情。芍药花下，瑞雪林中，为何不见你飘动的裙裾，人间若有魂灵，岁月若可轮回，请等待我去寻你，湘云。」

……

我不知道到底是什么让我觉出了他的不同，也许是他的一切，也许什么都不是，只因为他就是他。他不期望生活得很好，混得不赖，只是想安静地从容地活着。有茶喝，看点书，做点他喜欢的事情。还有什么？他说现在想也是白想。

忘了说了，他叫孙志超，除了祝福，我还能说什么呢。

所以——虽然我无钱无势无成就，但我学会了如何内心安顿、过好每一天并追求自己的生活。起点是因为文学，它教人理解人，「深味了人世的尊贵，不失却深的人类爱的心情」。

平和的心态，是我个人的选择，但不是唯一的选择。也许很多人会认为这是糟糕的选择，但没关系，我不关心别人怎么看。但如果你向往更高的社会阶层上走，要咬紧牙关，不要怕 bitchy。因为你的起点低，就更要不计毁誉、务必占先，「怕，你就输了一辈子」。

不管你选择怎样的人生态度，只要你还没失去梦想，就可以坦坦荡荡。你不愿做屌丝，你孤独地拼搏，这一切，不是为了和高帅富喝

茶。你美丽，便骄傲地挺起胸脯为世界带来美丽；不美丽，便蹲在街头看让人心醉的风景。死于梦想的人，比活而无望的人更幸福。后者根本不值得同情。

绝大多数人，绝大多数时候，人都只能靠自己。你没有什么好的家庭背景，你没有遇到什么贵人，你也没读什么好学校。这些都不碍事。关键是，你决心要走哪条路，想成为什么样的人，准备怎样对自己的懒惰下黑手。 中国之所以能从一穷二白发展到现在，就是因为有很多屌丝，虽然仍然在生活中挣扎，但从来没怀疑过自己可以挺下去。直到今天也是如此。

想想自己一天用多少时间来工作，用多少时间来学习，用多少时间在网络上游荡，用多少时间来抱怨。如果你从来都没有压榨过自己。那就什么都别说了。 每个人都有自己的困境。那种心灵的困境。每个人都在想：我为什么不能成功？我为什么不能得到幸福？ 每个人都有追求成功和幸福的权力，但是没人说你一定会得到它。只有互联网的文字可以复制，每个人要自己走的路，是不能复制的。

生活告诉我们，一个人总是要在付出必需的努力之后，才能收获到一点点的幸福。生活，其实是没有捷径的。你总不可能什么都不想付出，就想获得一切。 生活的路就是勇敢地向前走，依靠你自己的梦想、信念、勤奋和坚持，只有这样，你才有机会在走的过程中，自我证明，找到你想要的尊严。

出身是不是决定了你到达的高度，这无所谓。关键在于，你老了的时候，如何回忆人生？